



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**Projetos de Cooperação Técnica Internacional na Área de Comunicação entre  
Governo Brasileiro e Unesco: o lugar dos sujeitos políticos e a formação de  
quadros institucionais**

Lizely Roberta Borges

Trabalho apresentado à Banca Examinadora de Exame de Dissertação, como requisito para obtenção do grau de Mestre em Comunicação. Linha de pesquisa: *Políticas de Comunicação e de Cultura*. Orientadora: Dra. Dácia Ibiapina da Silva

Brasília - DF  
2018

Lizely Roberta Borges

**Projetos de cooperação técnica internacional na área de comunicação entre governo brasileiro e Unesco: o lugar dos sujeitos políticos e a formação de quadros institucionais**

Brasília, março de 2018

**Exame de dissertação de mestrado avaliado pela seguinte Banca Examinadora:**

---

Profa Dra. Dácia Ibiapina da Silva  
Universidade de Brasília – Faculdade de Comunicação  
Presidente

---

Prof. Dr. Thiago Aparecido Trindade  
Universidade de Brasília – Instituto de Ciência Política  
Membro

---

Profa Dra. Elen Cristina Geraldês  
Universidade de Brasília – Faculdade de Comunicação  
Membro

---

Prof Dr. Carlos Eduardo Esch  
Universidade de Brasília – Faculdade de Comunicação  
Suplente

Organizar a esperança,  
Conduzir a tempestade  
Romper os muros da noite,  
Criar sem pedir licença  
Um muro de liberdade.  
Trabalhar a dor, trabalhar o dia,  
Trabalhar a flor, irmão!  
E a coragem de acender a rebeldia! (...)  
Retomamos a memória,  
Na batalha das cidades  
Empunhamos nossa história  
Já não há quem nos detenha  
Nós somos a tempestade.  
(Pedro Terra)

A todos trabalhadores que tentam resistir  
sendo o Estado o que ele é.

À Vanessa Veiga Esteves, que nos provoca a viver e não apenas existir.

## **Agradecimentos**

A conclusão do mestrado encerra um período de intensas provocações e aprendizados. Parte deles estão aqui. A outra parte carrega nas memórias, na resignificação do olhar sobre as certezas anteriores, sobre sujeitos, lugares e a construção do saber. Sobre tudo isso tenho muito e à muitos para agradecer.

Em especial agradeço à minha mãe Loriza e ao meu pai Carlos que, mesmo à distância, estiveram presentes na saudação diária e desejo do meu bem estar em terras candangas. À minha irmã Francielli, que pela própria trajetória profissional me estimula a caminhar. À minha irmã Lucielly, que reiteradas vezes me reforça (inclusive na etapa final deste mestrado) a lutar por um coração pulsante. Ao meu cunhado Marcelo e doce Theo por trazerem alegria ao cotidiano. Ao meu esposo Leandro, autor indireto deste trabalho. Imensamente grata pelo seu apoio diário para superação das dificuldades, abatimento e incertezas. Grata também por comemorar comigo minhas vitórias.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Comunicação, pelo apoio valioso. Em especial, agradeço à Samaria Andrade, Silvana de Sá, Patrícia Cunegundes, Angélica Peixoto e Cristiano Anunciação por acolherem as dores desta construção. Agradeço aos colegas da linha de pesquisa em Políticas de Comunicação e Cultura pelas trocas constantes sobre nossos objetos de pesquisa. Obrigada aos amigos da Representação Discente (Gestão 2016), Silvana de Sá, Viviane Brochardt e Victor Cruzeiro, por assumirem com coragem e certa “petulância” esta tarefa necessária e pouco desejada pelos nossos pares.

Aos meus colegas extra-classe, amigos que fiz durante o mestrado, meus agradecimentos. Em especial à Christina Chabali e Helena Martins, agradeço pelos vários momentos de acolhida. Aos amigos de Curitiba, São Paulo e outros paradeiros, pelo apoio e compreensão sobre meus silêncios. Um carinho especial à Vanessa Pipinis, companheira dos questionamentos da vida, e Thiago Bagatin, pelas dicas preciosas na etapa de seleção do mestrado.

Às amigas e amigos do Fórum Nacional pela Democratização da Comunicação (FNDC) – Comitê DF, que, mesmo diante de tantas dificuldades, não hesitam em seguir na luta tão necessária para conferir uma comunicação efetivamente democrática, plural e diversa. Obrigada pelas construções nestes dois anos.

Às trabalhadoras e aos trabalhadores do Escritório Nacional/sede Brasília do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). Em contexto de negação da política e avanço de um Estado violentador, caminhar com vocês neste período reafirmou em mim a importância da resistência, dos valores inegociáveis e do encanto pelo jornalismo como ferramenta de intervenção no mundo.

À professora e minha orientadora Dácia Ibiapina da Silva, por ter assumido o desafio. Mesmo diante de um caminho de pesquisa que se mostrou com significativos obstáculos, sua orientação foi generosa e humana. Agradeço pelo convívio permeado pela leveza, espirtuosidade e imensa paciência.

Agradeço aos demais professores do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília. Um agradecimento especial aos professores Carlos Eduardo

Esch, corresponsável pela disciplina de Seminários de Pesquisa, e ao professor Fernando Paulino pela orientação e acompanhamento na disciplina orientada “Políticas de Comunicação e Cultura”. Agradeço também as técnicas do PPGCom, Carolina Sotelo e Regina de Oliveira.

Agradeço aos colegas integrantes do Laboratório de Pesquisa em Políticas de Comunicação (LAPCOM) pelas trocas e construções conjuntas.

Agradeço aos membros da banca de qualificação, professores Elen Cristina Gerales e Thiago Aparecido Trindade, pelas contribuições importantes.

Aos atores do objeto desta análise, agradeço as entrevistas, materiais e informações concedidas tão fundamentais ao desenvolvimento desta investigação. Agradeço a Joseti Marques, Emerson Musi, José Carlos Soares de Azevedo, Bruno Freire, Adauto Candido Soares, Márcio Lopes Corrêa, Riffat Rêgo Iqbal, Luísa Pelúcio, Pedro Meireles, Rodrigo Garcia e Flávia Sofia do Nascimento Brandão. Em especial, agradeço ao conjunto de funcionários da Empresa Brasil de Comunicação e do Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal ouvidos durante a pesquisa empírica. A escuta a vocês deu concretude e sentido a esta análise.

À CAPES pela concessão de bolsa de estudo, fundamental para realização deste trabalho.

Em tempos de fragilização progressiva da universidade pública e da pesquisa no país, e reconhecendo o privilégio, como trabalhadora, em realizar uma pós-graduação neste lugar, faço referências especiais à todas e todos que, com as ferramentas que dispõem, empenham uma luta incessante para que a educação pública, gratuita, laica, socialmente referenciada e de qualidade seja realidade para o conjunto da população.

## RESUMO

Esta pesquisa investiga projetos de Cooperação Técnica Internacional na área de comunicação desenvolvidos pelo Governo Federal Brasileiro em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco) e sob a coordenação da Agência Brasileira da Cooperação (ABC). Os projetos analisados são os seguintes: Criação e funcionamento de uma Escola Nacional de Comunicação Pública (2012-2016), desenvolvido pela Empresa Brasil de Comunicação (EBC) e Capacitação para o aprimoramento da comunicação governamental (2014-2018), desenvolvido pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM). Para tal, toma como categoria de análise o lugar reservado aos sujeitos participantes das ações previstas nos dois projetos e problematiza a ênfase na formação dos gestores e servidores públicos lotados nas instituições proponentes e executoras dos referidos projetos. Como contribuição, procura-se desvelar as motivações para a centralidade das ações dos projetos na formação dos sujeitos institucionais, investiga-se quais são as compreensões que os atores sociais envolvidos nos projetos têm sobre os campos da comunicação onde atuam (a comunicação pública e a governamental), sobre a demanda por formação e sobre os projetos, e ainda, quais são os limites e possibilidades de impactos dos projetos sobre a política pública ao optarem pelo foco das ações na formação de quadros institucionais. A presente pesquisa busca adotar o referencial teórico-metodológico dialético de investigação e faz uso do cruzamento de instrumentos de pesquisa e análise: análise bibliográfica e documental, pesquisa exploratória e realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com os sujeitos envolvidos. A investigação do objeto revelou que os projetos de cooperação técnica na área de comunicação analisados nesta pesquisa são pouco permeáveis à participação do conjunto dos sujeitos – internos e externos ao Estado e que a formação dos quadros institucionais, orientada pela administração gerencial do Estado, encontra neste modelo de formação um lugar para desenvolvimento de habilidades de conhecimento, de valores e atitudes e de gestão da qualidade do quadro de servidores de pouco diálogo com a afirmação dos campos da comunicação pública e governamental.

**PALAVRAS-CHAVE:** Projetos de Cooperação Técnica Internacional; Comunicação governamental; Comunicação Pública; Unesco; Formação de quadros institucionais

## **ABSTRACT**

This research investigates projects of International Technical Cooperation in the communication field developed by the Brazilian Federal Government in partnership with the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) and under the coordination of the Brazilian Agency of Cooperation (ABC). The projects which are being analyzed are the following: creation and operationalisation of a National School of Public Communication (2012-2016), developed by the Brazil Company of Communication (EBC) and training courses for the improvement of governmental communication (2014-2018), developed by the Presidency of the Republic Department of Communication (SECOM). For this, the place reserved for the subjects participating in the actions foreseen in the two projects is taken as an analysis category and it problematizes the emphasis on the training of managers and public servants who work for the proposing and executing institutions of the said projects. As a contribution, we seek to reveal the motivations for the centrality of the actions of the projects in the formation of the institutional subjects; we investigate what are the understandings that the social actors involved in the projects have on the fields of communication in which they act (public and governmental communication); about the demand for training and about the projects, and also what are the limits and possibilities of the projects impacts on public policy because of choosing the focus of actions in the formation of institutional workforce. The present research seeks to adopt the dialectic theoretical-methodological referential of research and makes use of cross-referencing of research and analysis instruments: bibliographic and documentary analysis, exploratory research and semi-structured and in-depth interviews with the subjects involved. The investigation of the object revealed that the projects of technical cooperation in the area of communication analyzed in this research are little permeable to the participation of all the subjects - internal and external to the State and that the formation of the institutional workforce, guided by the management administration of the State, finds in this training model a place to develop knowledge building skills, values and attitudes and quality management of the servants board of little dialogue with the affirmation of the fields of public and governmental communication.

**KEY WORDS:** International Technical Cooperation Projects; Governmental communication; Public Communication; UNESCO; Formation of institutional workforce;



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Caminho percorrido no desenvolvimento da pesquisa	27
Figura 2	Resposta da Unesco à 1ª solicitação de entrevista pela pesquisadora	28
Figura 3	Fluxo para elaboração de projeto de cooperação técnica internacional	52
Figura 4	Parâmetros para a Capacitação nos projetos de cooperação técnica internacional	57
Figura 5	Atividade de apresentação das consultorias em comunicação digital à membros de órgãos integrantes do Sicom.	95
Figura 6	Estrutura organizacional da Secom	103
Figura 7	Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (Sicom)	105
Figura 8	Estrutura organizacional da EBC	108
Figura 9	Pedido de informação dos funcionários da Secom pela LAI	110
Figura 10	Mapa Estratégico da Secom (2015-2020)	120
Figura 11	Mapa Estratégico da EBC (2012-2022)	122

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Entrevistas realizadas pela pesquisa	31
Quadro 2	Responsabilidades dos entes envolvidos no projeto de cooperação técnica internacional multilateral	53
Quadro 3	Prioridades de atuação da Unesco para área de comunicação e informação (período 2010-2017)	64
Quadro 4	Temas das ações desenvolvidas pela Unesco (Período 2012-2017)	71
Quadro 5	Justificativas presentes no projeto <i>Criação da Escola Nacional de Comunicação pública</i> para a formação dos funcionários	76
Quadro 6	Ações Projeto <i>Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública</i>	78
Quadro 7	Justificativas presentes no Projeto <i>Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental</i> para a formação dos funcionários	90
Quadro 8	Ações Projeto <i>Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental</i>	89
Quadro 9	Acordos coletivos do trabalho EBC (2011-2017)	127
Quadro 10	Construção do entendimento da comunicação pública e governamental pelo funcionário da EBC e Secom	131
Quadro 11	Elementos presentes na concepção da comunicação pública e da governamental pelos funcionários da EBC e Secom	139
Quadro 12	Atividades definidas nos termos de referência do Projeto <i>Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental</i> para áreas da Secom	165

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**ABEPEC** - Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Culturais  
**ABC** – Agência Brasileira de Cooperação  
**ADI** -Ação Direta de Inconstitucionalidade  
**Anatel** - Agência Nacional de Telecomunicações  
**Ascom** – assessoria de comunicação  
**Capex** - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
**CGI** - Comitê Gestor da Internet  
**CGU** – Controladoria Geral da União  
**CNPq** - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
**CNAT** - Comissão Nacional de Assistência Técnica  
**Confecom** – Conferência Nacional de Comunicação  
**Consad** – Conselho de Administração  
**CTI** – Cooperação técnica internacional  
**DEM** – Democratas  
**DI** – Diário oficial  
**EaD** – Educação à distância  
**EBC** – Empresa Brasil de Comunicação  
**ENAP** – Escola Nacional de Administração Pública  
**ESAF** – Escola de Administração Fazendária  
**FAO** - Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação  
**FMI** – Fundo Monetário Internacional  
**FGV** – Fundação Getúlio Vargas  
**LAI** – Lei de Acesso à Informação  
**MDB** - Partido do Movimento Democrático Brasileiro  
**MDS** – Ministério do Desenvolvimento Social  
**MJ** – Ministério da Justiça  
**MP** – Medida Provisória  
**MRE** – Ministério das Relações Exteriores  
**PL** – Projeto de Lei  
**PT** – Partido dos Trabalhadores  
**PSDB** - Partido da Social Democracia Brasileira  
**ONU** – Organização das Nações Unidas  
**Radiocom** – rádio comunitária  
**Secom** – Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República  
**Sicom** – Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal  
**SIGAP** - Sistema de Informações Gerenciais de Acompanhamento de Projetos  
**STF** - Supremo Tribunal Federal  
**Subin** - Subsecretaria de Cooperação Econômica e Técnica Internacional  
**TICs** – Tecnologia da informação e comunicação  
**UnB** – Universidade de Brasília  
**Unesco** - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura  
**Unicef** - Fundo das Nações Unidas para a Infância

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo 1 – Capítulo metodológico.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1) A aproximação com o tema e apresentação da pesquisadora.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2) Caminho percorrido para encontro do objeto da pesquisa.....</b>	<b>26</b>
<b>1.3) Perspectivas metodológicas.....</b>	<b>32</b>
<b>Capítulo 2 – A cooperação técnica internacional e a Unesco.....</b>	<b>37</b>
<b>2.1 A cooperação técnica internacional.....</b>	<b>37</b>
2.1.1 Projetos de cooperação técnica internacional multilateral.....	49
<b>2.2 Organismo internacional dos projetos na área de comunicação: a Unesco.....</b>	<b>58</b>
<b>Capítulo 3 – Os projetos de cooperação técnica internacional na área de comunicação.....</b>	<b>73</b>
<b>3.1) Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública.....</b>	<b>73</b>
<b>3.2) Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental..</b>	<b>87</b>
<b>Capítulo 4 – Os Projetos de Cooperação Técnica Internacional na área de Comunicação: as estruturas públicas, a formação e os sujeitos .....</b>	<b>98</b>
<b>4.1) Temas operacionais .....</b>	<b>99</b>
<b>4.1.1) Órgãos executores dos projetos e suas funções institucionais .....</b>	<b>99</b>
a) Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.....	99
b) Empresa Brasil de Comunicação.....	106
<b>4.1.2) Corpo funcional da EBC e Secom.....</b>	<b>109</b>
a) Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.....	109
b) Empresa Brasil de Comunicação.....	113
<b>4.1.3) Diretrizes e normativas de orientação para atuação do profissional. ....</b>	<b>114</b>
a) Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.....	114
b) Empresa Brasil de Comunicação.....	116
<b>4.1.4) Programas internos de formação de funcionários.....</b>	<b>118</b>
a) Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.....	118
b) Empresa Brasil de Comunicação.....	121
<b>4.2) Temas sensíveis.....</b>	<b>129</b>
<b>4.2.1) Conceitos e finalidades da comunicação pública e da comunicação governamental por parte dos funcionários da EBC e Secom.....</b>	<b>130</b>
<b>4.2.2) Reconhecimento dos projetos e da formação por parte dos funcionários da EBC e Secom.....</b>	<b>151</b>
a) Reconhecimento da existência dos projetos.....	152
b) Reconhecimento da necessidade de formação e do projeto pelos atores envolvidos.....	155

c) Participação dos funcionários nos projetos de cooperação técnica.....	163
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>173</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>177</b>
<b>APÊNDICES</b>	
Apêndice 1 – Entrevista com Joseti Marques.....	184
Apêndice 2 – Entrevista com Emerson Musi.....	197
Apêndice 3 – Entrevista com Bruno Freire.....	213
Apêndice 4 – Entrevista com Aduino Cândido Soares.....	225
Apêndice 5 – Entrevista com Márcio Lopes Corrêa.....	240
Apêndice 6 – Entrevista com Funcionário Secom 01.....	250
Apêndice 7 – Entrevista com Funcionário Secom 02.....	252
Apêndice 8 – Entrevista com Funcionário Secom 03.....	254
Apêndice 9 – Entrevista com Funcionário Secom 04.....	256
Apêndice 10 – Entrevista com Funcionário Secom 05.....	258
Apêndice 11 – Entrevista com Funcionário Secom 06.....	260
Apêndice 12 – Entrevista com Funcionário EBC 01.....	262
Apêndice 13 – Entrevista com Funcionário EBC 02.....	265
Apêndice 14 – Entrevista com Funcionário EBC 03.....	269
Apêndice 15 – Entrevista com Funcionário EBC 04.....	274
Apêndice 16 – Entrevista com Funcionário EBC 05.....	278
Apêndice 17 – Entrevista com Funcionário EBC 06.....	282
Apêndice 18 – Entrevista com Funcionário EBC 07.....	286
Apêndice 19 – Entrevista com Funcionário EBC 08.....	289
Apêndice 20 – Entrevista com Funcionário EBC 09.....	292
Apêndice 21 – Entrevista com Funcionário EBC 10.....	297
Apêndice 22 – Entrevista com Funcionário EBC 11.....	299
Apêndice 23 – Entrevista com Funcionário EBC 12.....	299
Apêndice 24 – Entrevista com Funcionário EBC 13.....	303
Apêndice 25 – Entrevista com Funcionário EBC 14.....	305
Apêndice 26 – Entrevista com Rodrigo Garcia.....	310
Apêndice 27 – Entrevista com Flávia Sofia do Nascimento Brandão.....	311

## Introdução

“Não é possível que no âmbito de uma universidade pública alguém possa aparelhar uma estrutura para defender ideias do PT ou de qualquer outro partido. Estão transformando o curso numa extensão do PT e dos seus aliados”, afirmou o ministro. É desta forma que o Ministro da educação, Mendonça Filho (DEM), manifestou sua oposição à disciplina “O golpe de 2016 e o futuro da democracia no Brasil” ofertada para a graduação em ciência política no 1º semestre de 2018, para curso de mesmo nome, pela Universidade de Brasília (UnB). A declaração feita no dia 21 de fevereiro do mesmo ano veio acompanhada do anúncio de acionamento de órgãos de controle para que analisem a “legalidade” da disciplina. “Acionarei AGU, CGU, TCU e MPF<sup>1</sup> para apurar se há algum ato de improbidade administrativa ou prejuízo ao erário a partir da disciplina. É preciso elucidar esse episódio.” (Mendonça Filho. 2018)<sup>2</sup>

Na mesma semana da declaração do Ministro, funcionários da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) denunciaram<sup>3</sup> que, por contrato estabelecido entre EBC e a Agência Nacional das Águas (ANA), uma autarquia federal vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, todo conteúdo de cobertura e divulgação produzido pelos trabalhadores da empresa de comunicação pública sobre o evento Fórum Mundial das Águas<sup>4</sup> deveriam passar pelo crivo do governo antes de ser publicado nos veículos da EBC. Para os trabalhadores esta averiguação dos conteúdos ultrapassa os limites da incidência do governo na EBC, antes restrito à TV NBR e ao programa “Voz do Brasil” – espaços da comunicação governamental dentro da EBC. Essa ampliação dos braços do governo sobre veículos de caráter público não-governamental da EBC, como a Agência Brasil e a TV Brasil, viola, na leitura dos funcionários, à um princípio central da comunicação pública: a autonomia da empresa em relação ao governo federal para definir produção, programação e distribuição de conteúdo no sistema público de radiodifusão.

---

<sup>1</sup> . Os órgãos listados pelo Ministro tratam-se respectivamente da Advocacia Geral da União, Controladoria Geral da União e o Tribunal de Contas da União e o Ministério Público Federal.

<sup>2</sup> . A declaração foi publicada no perfil pessoal do Ministro na rede social Facebook. Acesso em <https://www.facebook.com/mendoncafilhoPE/>

<sup>3</sup> . Sobre a denúncia realizada por funcionários da EBC. <https://www.revistaforum.com.br/censura-cobertura-da-ebc-sobre-forum-mundial-da-agua-tera-de-passar-pelo-crivo-do-governo/>. Acesso em 01/03/2018

<sup>4</sup> . Realizado em Brasília-DF entre os dias 18 a 23 de março de 2018, o Fórum Mundial das Águas é uma realização conjunta entre o organismo internacional Conselho Mundial da Água e o governo que hospeda o evento, no caso o governo federal brasileiro. A ANA é uma das patrocinadoras do evento. Veja em <http://www.worldwaterforum8.org/pt-br>. Acesso em 01/03/2018

Estes dois exemplos, interligados por uma gestão que aplica uma mão pesada sobre estruturas e sujeitos, evidenciam que a ação do Estado brasileiro sobre órgãos públicos das áreas da comunicação e da educação não se coloca como um poder neutro. Temas caros ao Estado, educação e comunicação podem significar muitas coisas, entre as quais se destaca, sobretudo ao estágio avançado do capitalismo do século XXI, o de instrumentos de poder. E para o governo, que necessita manter o controle sobre sujeitos e espaços, estes são campos necessários de intervenção.

Neste momento é importante ressaltar a diferença entre Estado e governo para esta pesquisa. Para se debruçar sobre o objeto desta pesquisa por uma lupa compatível com o método escolhido para ler o mundo e os fenômenos sociais, adota-se aqui a compreensão de Hofling no qual o Estado é o conjunto de instituições permanentes (órgãos legislativos, tribunais, exército e outros espaços que constituem um bloco não monolítico) que possibilitam a ação do governo. Já o Governo é o conjunto de programas e projetos que uma parcela da sociedade (políticos, técnicos, membros da sociedade civil, etc) propõe para o conjunto da sociedade, “configurando-se a orientação política de um determinado governo que assume e desempenha as funções de Estado por um determinado período”. (Hofling, 2001).

Três aspectos que derivam da compreensão de Hofling para Estado e governo são, para esta pesquisa, os grandes alicerces sobre os quais se assentam as estruturas de análise do objeto pesquisado. São eles: 1) o que confere relativa mobilidade às estruturas capitalistas são os sujeitos e as ações desenvolvidas por eles; 2) os programas e projetos de um governo são produtos-resultado de conflitos e disputas entre um bloco heterogêneo (políticos, técnicos, membros da sociedade civil, etc); e 3) a inclinação destes programas e projetos de governo, em direção ao atendimento de interesses dos integrantes deste bloco, depende do poder político, econômico e social de cada um dos membros deste bloco na complexa trama social. A política pública de comunicação é um bom exemplo, na avaliação da pesquisadora, da presença destes três pilares: a política resulta de uma disputa de forças entre sujeitos diversos da área (governo, mercado, sociedade civil) e estes sujeitos, quando interessados, são dotados de potencial condições para mover, ainda que muito lentamente e com limites, as estruturas do Estado. Ao olhar para a realidade concreta é mais fácil identificar estas manifestações. Vamos rapidamente nos debruçar sobre as políticas públicas de comunicação efetivadas durante o período de execução dos projetos de cooperação internacional na área de

comunicação investigados por esta pesquisa (2012-2017), iniciando pelas ações na gestão petista.

O lugar da política pública de comunicação no período compreendido entre as gestões presidenciais sob comando de Dilma Rousseff (PT), para os mandatos de 2010-2014 e 2015-2016, aponta para avanços na política de comunicação, mas também recuos e interdições de pautas centrais à área. Ainda que recebam críticas de expedientes da sociedade comprometidos com o avanço do processo civilizatório, podemos mencionar como avanço deste período a inscrição das seguintes normativas do setor de comunicação: a aprovação e entrada em vigor da Lei 12.527/2011, que regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas (conhecida como Lei de Acesso à Informação - LAI), da Lei 13.188/2015, que dispõe sobre o direito de resposta e da Lei 12.965/14, nomeada de Marco Civil da Internet, e que regula o uso da internet no Brasil por meio da previsão de princípios, garantias, direitos e deveres para quem usa a rede, bem como da determinação de diretrizes para a atuação do Estado e mercado. Como recuos e interdições podemos listar o não encaminhamento de um novo marco regulatório do setor para o Congresso Nacional (etapa subsequente à realização da I Conferência Nacional de Comunicação, realizada em 2009), a permanência da fragilidade da radiodifusão comunitária e o não combate à posse (como proprietário ou sócio) de concessões de radiodifusão por políticos com mandatos eletivos. O conjunto destes avanços, recuos e interdições reflete os conflitos de interesses e arranjos entre as instituições do Estado, do mercado e da sociedade (HÖFLING, 2001).

Um olhar mais próximo para cada um dos atores deste campo em disputa temos - para período de execução dos projetos de cooperação técnica:

- a) Um Executivo Federal que se mantém em silêncio para os temas sensíveis da comunicação, como o enfrentamento à concentração da área. E quando se manifesta flerta mais diretamente com o mercado do que com as demandas da sociedade civil. Um material que expressa isso é documento *13 Compromissos Programáticos de Dilma Rousseff para Debate na Sociedade Brasileira*, apresentado pela candidata presidencial Dilma Rousseff pelo Partido dos Trabalhadores (PT) para as eleições de 2010<sup>5</sup>. Para o tema da comunicação o

---

<sup>5</sup>. O Programa de Governo de Dilma Rousseff para a campanha de 2014 faz ainda menos menção aos temas da comunicação. O documento elaborado em contexto de grave crise de gestão da candidata-presidenta em exercício, como apontado acima, quando trata do tema da comunicação faz referência unicamente à garantia da privacidade “Queremos construir igualmente mecanismos que protejam todas as



documento menciona, de forma imprecisa e enxuta, a defesa da dignidade para a internet e a TV digital<sup>6</sup>. “Será favorecida a comunicação, livre e plural, capaz de refletir as distintas expressões da sociedade brasileira. O modelo brasileiro de TV aberta, associado a novas tecnologias, como o padrão de TV Digital adotado no Brasil e a internet, dentre outros, ajudarão na ampliação do acesso aos meios de informação e de comunicação” (13 Compromissos Programáticos. 2010). Todos os demais temas referentes ao campo da comunicação não são mencionados no documento. É importante recordar, como já citado, em 2009 foi realizado a I Confecom. Havia um saldo de construções e mobilização dos diferentes setores da sociedade para a implementação de políticas públicas de comunicação (tanto no atendimento à interesses do mercado, quanto aos da sociedade). Ao assumir a Presidência da República, em 2010, Dilma não sinaliza diálogo com este saldo.

- b) Um Legislativo Federal altamente incidente no tema da comunicação. De acordo com levantamentos realizados pelo Coletivo de Comunicação Intervozes, a partir informações do Sistema de Acompanhamento de Controle Societário (Siacco), da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), na legislatura para o período de 2011 a 2014, 52 deputados federais e 18 senadores eram sócios ou associados de concessionária de radiodifusão. Já em relação à legislatura atual (2015-2018), o projeto “Excelências”<sup>7</sup>, vinculado a Transparência Brasil, revelou que 43 deputados federais são concessionários de serviços de rádio ou TV, totalizando 8,4% dos membros da Câmara dos Deputados. Por sua vez, o Senado Federal é proporcionalmente ainda mais marcado por este fenômeno, já que 19 senadores são concessionários, atingindo a marca de 23,5% dos membros da Casa legislativa. “Ou seja, de 594 parlamentares eleitos, 63 são outorgados de meios de comunicação, atingindo a marca de mais de 10% do Congresso Nacional”. (Intervozes. 2016 Raio X da Ilegalidade: os donos da mídia no Brasil). Isto que o levantamento identifica apenas proprietários, deixando de

---

formas de comunicação – a internet, em particular – assegurando a privacidade da cidadania, das empresas e dos Governos” (Programa de Governo Dilma Rousseff 2014. *Mais Mudanças. Mais Futuro*)

<sup>6</sup>. Para Martins (2014), ao assumir o poder a nova gestão assumiu posição marcadamente fragmentária e técnica diante das demandas do setor

<sup>7</sup>. O site do projeto foi retirado do ar em 2016. Ao acessar a mensagem disponível é a de que “O projeto Excelências, banco de dados online com informações de processos e do desempenho de parlamentares, foi retirado do ar por falta de financiamento”. <http://www.excelencias.org.br/> Acesso em 07/03/2018.

contabilizar sócios indiretos. É fácil identificar que este grupo parlamentar legislará orientado pelos próprios interesses para o tema da comunicação.

- c) Uma sociedade dispersa, heterogênea e com dificuldade para o enraizamento social da pauta da comunicação entre os diferentes setores populares. Um exemplo é a baixa adesão popular ao *Projeto de Lei de Iniciativa Popular por uma Mídia Democrática*, uma iniciativa elaborada por um conjunto de 20 entidades da sociedade civil diante da não implementação da maioria das 672 propostas aprovadas na Confecom<sup>8</sup> pelo primeiro mandato de Dilma e da não sinalização do Governo Federal na formulação das políticas públicas de comunicação orientadas pelo interesse popular. Lançada em agosto de 2012 dentro da *Campanha Para Expressar a Liberdade – Uma nova lei para um novo tempo*, a coleta reunia em 2016, ou seja, em quase 04 anos de Campanha, pouco mais de 50 mil assinaturas<sup>9</sup>.

Se o cenário da política de comunicação já se apresentava altamente complexo e interdito durante o período em que o país esteve sob comando de Dilma Rousseff, este cenário é agravado com a destituição da presidenta e posse interina (maio de 2016) e efetiva (agosto de 2016) de Michel Temer (MDB). A ação mais exemplar da incidência do Executivo Federal na política pública de comunicação foi a edição da Medida Provisória 744, em 01 de setembro de 2016 (logo após a posse efetiva), que resultou na extinção do Conselho Curador da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) e na desvinculação do mandato de diretor da Empresa ao mandato do presidente do país.

Como vimos, para cada um dos atores da comunicação está posto um cenário de alta complexidade – seja em momentos ditos mais democráticos ou de levante de caráter conservador. E se esta complexidade e disputa pelo Estado também se manifesta no produto das relações entre estes atores - ou seja, nas políticas públicas - as ações que ocorrem no interior do Estado, em especial, dentro dos órgãos que o integram, também operam para que este Estado seja o mediador dos interesses dos sujeitos que por ali circulam. É neste cenário complexo que se localiza o desenvolvimento de projetos de cooperação técnica internacional, em especial, os da área de comunicação.

---

<sup>8</sup> “Na hora de transformar proposta em ação, os atores que de fato são determinantes na formulação de políticas públicas do setor de comunicações mostram o tamanho de sua força e os “Não atores” acabam, como sempre, excluídos. (LIMA, 2012, P. 234)

<sup>9</sup>. Dado disponibilizado pela secretaria executiva do FNDC. Consulta em abril de 2016.

Assim como o tema da cooperação técnica internacional se inscreve em campos complexos, como o das relações exteriores e do direito internacional, a ênfase dada à formação dos quadros funcionais na análise dos projetos de cooperação técnica internacional executados pela Empresa Brasil de Comunicação e Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) também se inscreve em grandes temas e áreas, tais como: trabalho, educação, comunicação, Estado, serviço público, comunicação pública e comunicação governamental.

Por limitações de tempo, de apropriação do conjunto dos elementos presentes à um projeto que se revelou recentemente e da própria pesquisadora, entende-se que é central pontuar duas questões importantes para a leitura desta pesquisa. A primeira é a de que aqui se reconhece o servidor público, alvo das formações pelos projetos de cooperação técnica internacional analisados por esta pesquisa, como um trabalhador do Estado e pertencente a uma classe social. Entende-se que este trabalhador não tem sob seu controle a posse do seu emprego – elemento decisivo na relação de força que se trava entre o capitalismo e o trabalhador (SAES. 2003). Em contraponto, este trabalhador, consciente de suas realidades, pode superar a exploração da sua força de trabalho pelo Estado e mercado e, enquanto sujeito crítico e autônomo, intervir (ainda que com limites) para aceitar, alterar ou transformar o contexto que a ele se apresenta (VASQUEZ. 2001)

A outra questão é que esta pesquisa adota a concepção de Estado para Poulantzas, na qual as instituições ligadas ao Estado não são meros instrumentos à serviço da classe dominante, bem como um espaço neutro. Como espaços permeáveis à outros interesses, as instituições do Estado (entre elas, a EBC e Secom) resultam da correlação de forças de uma determinada formação social, em um determinado momento de suas histórias. (POULANTZAS apud MIGUEL. 2014). Como ação política, a prática de formação dos quadros funcionais dos dois órgãos públicos citados afeta diretamente aos sujeitos lotados nos órgãos, e, indiretamente, as estruturas que os mantem.

Desta forma, esta pesquisa objetivar investigar porque os dois projetos de cooperação técnica na área de comunicação desenvolvidos pelo governo brasileiro e avalizados pela Unesco assumem a formação dos quadros institucionais como estratégia para fortalecimento dos campos da comunicação pública e governamental. Como objetivos específicos, por sua vez, busca-se:

- Compreender como um projeto de cooperação técnica internacional envolve atores sociais distintos nas suas formas de incidência no tecido social, e os envolve no desenvolvimento da iniciativa;
- Apresentar os dois projetos de cooperação técnica internacional da área de comunicação desenvolvidos pelo Governo Federal em parceria com a Unesco e refletir sobre fatores internos e externos que levaram a execução ou não execução das atividades previstas;
- Construir uma fotografia de como a formação assume um caráter central para os projetos de cooperação técnica multilateral e para os dois projetos analisados nesta pesquisa, em particular;
- Identificar como a experiência de desenvolvimento dos projetos de cooperação técnica internacional dialoga com as estruturas dos órgãos executores e suas ações de formação dos trabalhadores destes órgãos;
- Refletir sobre os reconhecimentos da comunicação pública, governamental e da formação pelos funcionários integrantes da EBC e Secom, bem como pelos coordenadores dos projetos.

O desenvolvimento de uma pesquisa acadêmica que tenha como objeto de análise a formação dos profissionais da comunicação como ação central dos projetos de cooperação faz-se necessária por diversos motivos: o primeiro, e central, é que é preciso refletir sobre uma ação desenvolvida por um órgão de Estado que assume a formação dos trabalhadores como estratégia de fortalecimento dos campos da comunicação pública e governamental. É preciso identificar os limites e possibilidades que esta ação gera ao envolver o servidor público para atender à um contexto que se estende para além do trabalhador.

Uma segunda questão, de grande importância, é que é preciso refletir sobre como a formação, enquanto ação política, ocorre dentro do Estado que não deseja mudar suas estruturas. Desta forma, é fundamental que uma pesquisa que parta da universidade, local de construção crítica do conhecimento, reflita onde se encontram os limites da formação assumida pelo Estado brasileiro e dirigida aos trabalhadores que atuam nas instituições a eles vinculados.

Igualmente importante é refletir sobre como o Estado brasileiro reconhece a necessidade de capacitação do funcionalismo público. Gomes e Sória (2014) observam

que as gestões petistas deram importantes passos para a construção de uma política de recursos humanos para o trabalhador do Estado<sup>10</sup>. Cabem dois destaques nesta política: o esforço na recomposição de quadros do funcionalismo público, em especial às carreiras vinculadas ao ensino superior e técnico/tecnológico por meio da realização de concursos públicos, e instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNPD), por meio do Decreto nº 5.707, em 23 de fevereiro de 2006. Este Decreto tem como objetivo “estabelecer uma política de capacitação permanente para os servidores e está plenamente incorporado ao cotidiano da administração pública por meio da elaboração e monitoramento do **plano anual de capacitação**”. (GOMES, SÓRIA, 2014, p.07) (destaque meu). Desta forma, investigar a ação de capacitação dos servidores públicos pelos órgãos federais serve não apenas para exercício de identificação do cumprimento da norma pelos órgãos públicos, como também serve a avaliar qual é a atenção dispensada pelo Estado a esse grande volume de trabalhadores que foi incorporado ao serviço público na última década<sup>11</sup>.

A pesquisa faz-se necessária também por um elemento central na estruturação do Sistema Brasileiro de Comunicação. A Constituição Federal de 1988 estabelece no Artigo nº 223, para maior equalização dos poderes do setor, que “Compete ao Poder Executivo outorgar e renovar concessão, permissão e autorização para o serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, **observado o princípio da complementaridade dos sistemas privado, público e estatal**” (Constituição Federal. 1988) (grifo meu). No entanto, o princípio da complementaridade estabelecido pelo Estado é descumprido pelo próprio Estado. Isto porque na estruturação do Sistema Brasileiro de Comunicação, os interesses e capitais particulares interviram sobremaneira para que o Estado atuasse para garantir, sem limites<sup>12</sup>, as condições necessárias à concentração de poder midiático nas mãos do capital privado. Desta forma, projetos de

---

<sup>10</sup>. A Constituição Federal de 1988 define, no Artº 37, que servidor público civil é o servidor da administração direta, de autarquia ou de fundação pública, ocupante de cargo público. De acordo com o Ministério do Planejamento, o Brasil tem 767 mil servidores públicos federais que estão em exercício no Executivo (dados de setembro de 2015).

<sup>11</sup>. De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, entre 2003 e junho de 2014, o governo federal admitiu 234.988 novos servidores públicos. Dados disponíveis em <http://www.planejamento.gov.br/>Acesso> em 03/03/2018

<sup>12</sup>. O único regulamento que impõe limites a propriedade dos meios na história do Sistema Brasileiro de Comunicação é o Decreto Lei nº 236/67. Ele restringe o número de concessões de rádio e TV para entidades e pessoas, operando local e nacionalmente. Uma alternativa encontrada pelos grupos econômicos à restrição ao recebimento de outorgas imposto por este Decreto- Lei foi receber a outorga da concessão em diferentes nomes de um mesmo grupo. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4117.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4117.htm) Acesso em 15/10/2017

cooperação técnica internacional na área de comunicação que assumam como objetivo o fortalecimento dos campos da comunicação pública e governamental constituem, como força interna, um contraponto à ação do Estado para a área. Desta forma é fundamental investigar se a formação de fato, na prática social, se revela como um foco de tensão gerada pelo Estado no interior do próprio Estado.

Também é importante pontuar justificativas de ordem pessoal. A isto, reconhece-se, de partida, que o desenvolvimento de uma pesquisa não é uma ação natural, ao contrário, ela é socialmente construída, a partir de uma ação de escolha consciente e permeada por intencionalidades do pesquisador. Posto isso, a pesquisa também atende aos interesses da pesquisadora, no anseio em compreender como que os atores sociais envolvidos no projeto de cooperação técnica internacional na área de comunicação, ao tratarem da formação, evidenciam e reconhecem as contradições próprias dos campos da educação e comunicação.

Os conteúdos desta dissertação estão organizados e apresentados da seguinte forma: a introdução e o Capítulo 1 servem para localizar o objeto de pesquisa. Trazem os objetivos para o desenvolvimento da pesquisa, o recorte do objeto pesquisado, o percurso para encontro do tema e objeto e o referencial metodológico adotado para leitura das falas dos sujeitos, dos fatos, das análises.

O Capítulo 2 busca detalhar o que caracteriza um projeto de cooperação técnica internacional, os atores sociais participantes e suas atribuições, com destaque para a Unesco – organismo multilateral parceiro do governo federal no desenvolvimento dos projetos analisados por esta pesquisa, e a atuação da Unesco no Brasil para o tema da comunicação. Para isto adota-se como referencial as normativas e documentos da cooperação técnica internacional celebrados entre o Governo Federal e a Unesco.

A apresentação dos dois projetos de cooperação técnica internacional desenvolvidos na área de comunicação e executados pelo Governo Federal, em parceria da Unesco, com a apresentação das ações, das justificativas para a escolha da Unesco como organismo de cooperação técnica e a avaliação da contribuição dos projetos pelos sujeitos são os temas presentes no Capítulo 3. Para este capítulo utiliza-se como instrumento de análise os documentos dos projetos e as entrevistas realizadas com os atores envolvidos na execução das iniciativas.

Já o capítulo 4 tem como objetivo compreender a relação entre os sujeitos, as estruturas públicas, as atividades de formação desenvolvidas pelos órgãos executores

dos projetos, como prática permanente, e a formação pelos projetos de cooperação técnica internacional analisados nesta pesquisa. Para promover essa reflexão propomos como estrutura analítica a organização dos conteúdos em dois eixos: um eixo para temas operacionais, sustentados nas estruturas dos órgãos e programas de formação, e outro eixo sobre temas sensíveis, que tem como alicerce a leitura dos fatos, campos da comunicação e projetos pelos sujeitos consultados pela pesquisa.

## **1) Capítulo metodológico**

Este capítulo trata dos percursos realizados pela pesquisadora para desenvolvimento desta pesquisa, apresenta o método científico adotado para leitura dos fenômenos apreendidos pela investigação, bem como as técnicas de pesquisa utilizadas para cercar o objeto investigado. Para melhor compreensão, o capítulo inicia com o resgate da provocação inicial para o desenvolvimento da pesquisa pelo mestrado.

### **1.1) A aproximação com o tema e apresentação da pesquisadora**

O reconhecimento de um objeto de estudo, processo construído no âmbito de um contexto social, reforça uma velha impressão: os campos da vida se entrecruzam e geram, um ao outro, provocações, nebulosidade e reconhecimento de limitações – dos próprios campos e, porque não, os meus. Sou jornalista, trabalho com movimentos sociais e radiodifusão privada, estatal e pública, participo de práticas e coletivos de defesa da democratização da comunicação desde 2003 e busco estudar a relação entre a participação política, instituições democráticas e políticas de comunicação.

Foi no diálogo entre estes campos – trabalho, defesa da democracia e percurso acadêmico – que identifiquei a necessidade de trazer para o plano das ideias o conflito presente no jogo de relações entre os atores sociais da comunicação – o Estado, a sociedade civil e o setor privado. Necessidade não a fim de superar este conflito, mas, ao compreender como cada ator se coloca nesta arena em disputa, colaborar para uma melhor equalização de poderes.

Em um estudo desenvolvido em 2013-2014 sobre a relação entre mídia, educação pública e organismos multilaterais fiquei instigada para entender a trajetória de atuação da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (Unesco). A entidade internacional que defendeu na década de 70 e início de 80 a necessidade de ampliação do direito à informação para um direito mais amplo – o direito humano à comunicação, dado os desiguais poderes dos sujeitos da comunicação em um setor altamente concentrado, retomou, nos anos oitenta, na emergência dos governos neoliberais, um discurso de preocupação com a função, o conteúdo, os usos e efeitos dos meios de comunicação. O discurso da necessidade de considerar com prioridade um câmbio nas estruturas de poder ao pensar a política de comunicação



(Unesco, 1980)<sup>13</sup> perde lugar para visão instrumental dos meios.

A análise da construção discursiva da Unesco (resoluções, publicações) foi o ponto de partida para reflexão do tema e ingresso no mestrado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília. A ideia era identificar a mudança de trajetória de posicionamento do Organismo pela análise de documentos. No entanto, a partir de reflexões com professores do Programa, desloquei a análise para as ações da Unesco. E é fato, é na ação, na prática política, que se transforma a organização e a direção da sociedade<sup>14</sup>.

E, se foi num contexto de ditaduras na América Latina, de privação de liberdades individuais e coletivas, que a Unesco afirmou, em seu momento mais progressista, que é necessário romper a unilateralidade da informação, reconhecer o envolvimento de questões econômicas e políticas no campo e garantir a participação direta dos atores sociais na política pública, um questionamento que surgiu para a pesquisadora é qual é posição da Unesco e que ações de incidência desenvolveu em contexto de consolidação da (ainda frágil) democracia nos governos de centro-esquerda alçados ao poder com apoio popular (Governo Lula – 2003/2010; Governo Dilma 2011/2014)?

Ainda que fossem governos de maior possibilidade de avanço na política para o setor, estavam postos desafios históricos ainda não equacionados: a insatisfação crescente dos coletivos e instituições de atuação nesta pauta ao progressivo fortalecimento do capital privado da mídia, o aumento do caráter oligopólico da comunicação provocado pela intensificação da política neoliberal dos anos 90 e a existência de um conjunto de leis e normativas defasadas para o setor de comunicação.

Para analisar que ações foram desenvolvidas pela Unesco sobre o tema da política de comunicação no Brasil nas gestões petistas foram traçadas as seguintes perguntas orientadoras: Quais são os temas das ações desenvolvidas pela Unesco? Quais são os sujeitos participantes das ações? Como eles foram mobilizados? Qual é a compreensão pelo organismo do papel e responsabilidades de cada um dos sujeitos da comunicação (Estado, setor privado e sociedade civil)? As ações desenvolvidas são de que ordem – conservação ou transformação das estruturas? Como estas ações se localizam na trajetória de atuação da organização para o tema? Que diretrizes da

---

<sup>13</sup>. UNESCO. **Um Mundo. Muitas Vozes** – Comunicação e informação na nossa época. Rio: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

<sup>14</sup> VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Filosofia da Práxis**. 2ª ed. São Paulo. Expressão Popular.

organização orientam o desenvolvimento destas ações? Como estas ações se inscrevem no campo em disputa da comunicação? Como estas ações inscrevem a própria Unesco no campo da comunicação? Estavam traçadas as questões provocadoras da pesquisa.

O caminho estabelecido a aproximação destas respostas foi pensado em três vias: a primeira, de dimensão conceitual, buscou o delineamento dos conceitos centrais para estabelecer um corpus para análise (conceitos de democracia, Estado, política pública, direito à comunicação), a segunda, de dimensão histórica, de resgate da atuação da Unesco no campo e suas relações com Estado e sociedade, e por fim, de dimensão analítica, a análise das ações da entidade com os sujeitos da comunicação no período delimitado<sup>15</sup>. Antes do desenvolvimento das bases conceituais e de análise, era preciso entrar em contato com as ações desenvolvidas pela Unesco no Brasil para a área de comunicação durante os governos petistas. Este passo inicial levou a outra direção para desenvolvimento da pesquisa, como veremos a seguir.

## **1.2 Caminho percorrido para encontro do objeto da pesquisa**

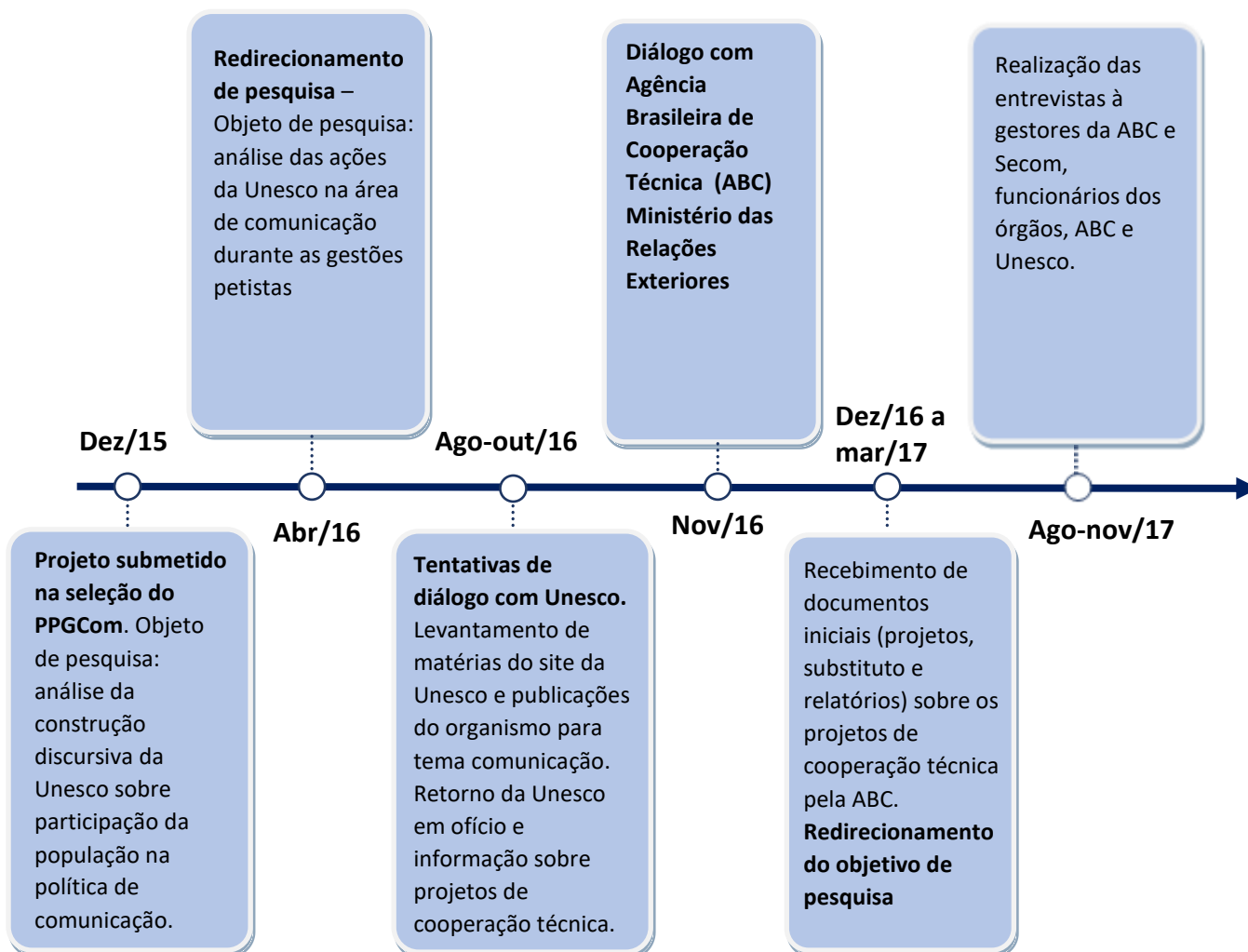
O objetivo em expor o caminho percorrido para a construção do projeto de pesquisa é evidenciar que a construção da reflexão é vulnerável à obstáculos e intempéries de várias ordens. No entanto, nesse percurso, a investigação pode também possibilitar o desvelamento de objetos “desconhecidos”, novos ao pesquisador e até mesmo para a academia.

Ao apresentar a linha cronológica abaixo (figura 1), objetiva-se evidenciar que o projeto de pesquisa apresentado nesta dissertação é resultado e fruto do caminho percorrido par encontro do tema e objeto. Como objeto e recorte de pesquisa, ele não surgiu no primeiro contato com o tema e envolveu, necessariamente, a investida à outros campos de pesquisa – como o das relações internacionais, da comunicação pública e governamental.

---

<sup>15</sup> . Inicialmente, um dos objetivos específicos da pesquisa era investigar se e de que forma as ações desenvolvidas pelo setor de comunicação da Unesco dialogava com a agenda da política de comunicação para o período analisado (agendas como Marco Civil da Internet, Confecom, TV digital, Empresa Brasileira de Comunicação, etc).

**Figura 1 - Caminho percorrido para diálogo com sujeitos envolvidos com o objeto pesquisado**

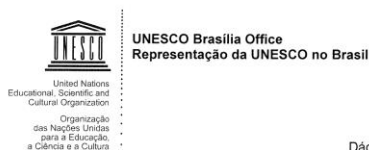


\*Esquema elaborado pela pesquisadora.

Já na tentativa de avanço na pesquisa exploratória do objeto, foi buscado estabelecer, no início do segundo semestre de 2016, um contato com a Unesco, por meio da construção de um canal de diálogo com o responsável pelo Setor de Comunicação e Informação da Unesco no Brasil, Sr. Aduino Soares. Diante da solicitação pela pesquisadora para acesso às ações do setor de comunicação e informação desenvolvidos pela Unesco no Brasil no período delimitado pela pesquisa, a resposta do Organismo foi a de que “consideramos que não nos compete e temos pouco a contribuir com a sua pesquisa de mestrado, uma vez que não é Unesco a responsável pela promoção de política de comunicação no Brasil e as ações de cooperação técnica

não possuem recortes temporais limitados ou que se restringem apenas a períodos ou gestões de determinado governo, não é assim que a cooperação técnica é planejada, delimitada ou operacionalizada”. (Ofício BRA/CI/2016/0729). Em novo momento de consulta realizado em agosto de 2017, o Sr. Adauto concedeu entrevista à pesquisadora, como veremos abaixo.

Figura 2 – Resposta da Unesco à 1ª solicitação de entrevista pela pesquisadora (outubro 2016).



Dácia Ibiapina da Silva  
Professora Faculdade de Comunicação da  
Universidade de Brasília  
Pesquisadora do Programa de  
Pós-Graduação em Comunicação da  
Universidade de Brasília

Brasília, 18 de outubro de 2016.

BRA/CI/2016/0729

Prezada Professora Dra Dácia Ibiapina da Silva,

Em resposta ao Ofício 003/2016/FAC que apresenta a Senhorita Lizely Roberta Borges, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília que desenvolve com sua orientação pesquisa sobre "**Ações desenvolvidas pela Unesco para promoção da política de comunicação no Brasil. Tal pesquisa objetiva identificar e analisar as ações desenvolvidas pela Unesco a cerca dessa temática no período de 2003 /2015, correspondente aos governos dos Partidos dos Trabalhadores (Governo Lula 2003/2011, Governo Dilma Rousseff - 2012/2015).**

Esclarecemos que a UNESCO é a agência especializada do Sistema ONU que tem como missão contribuir para a consolidação da paz, a erradicação da pobreza, o desenvolvimento sustentável e o diálogo intercultural por meio da educação, da ciência, da cultura, da comunicação e da informação. Criada em 1945, a UNESCO possui 195 países membros. Tem sua sede localizada em Paris, na França, e possui mais de 50 escritórios ao redor do mundo.

A representação da UNESCO no Brasil implementa projetos governamentais de cooperação técnica. As relações de cooperação técnica entre o governo brasileiro e outros governos se formalizam por intermédio de tratados internacionais denominados, geralmente, acordos básicos de cooperação técnica, que necessitam ser referendados pelo Congresso Nacional.

SAS, Quadra 5, Lote 06  
Estrada CNPq/IBICT/UNESCO, 9º andar  
CEP: 70070-914  
Brasília/DF - Brasil  
Telefone: 55 61 2106-3500  
Fax: 55 61 3322-4261  
www.unesco.org.br

- 2 -

É, portanto, com base em um acordo, que podem ser definidos de forma conjunta entre o Brasil e o país parceiro, programas e projetos de cooperação técnica. A operacionalização desses acordos se faz por meio de atos complementares, destinados a materializar as iniciativas de cooperação que atendam ao seu objeto.

A Cooperação multilateral é desenvolvida entre o Brasil e Organismos Internacionais com mandato para atuar em programas e projetos de desenvolvimento social, econômico e ambiental. O objetivo desse relacionamento é gerar e/ou transferir conhecimentos, técnicas e experiências que contribuam para o desenvolvimento de capacidades nacionais em temas elencados como prioritários para o país. A proposta é assumir como horizonte de trabalho a auto-suficiência nacional em termos dos conhecimentos requeridos para conceber e operacionalizar políticas e programas públicos com repercussão sobre o desenvolvimento socioeconômico do País.

Portanto, é em parceria com a Agência Brasileira de Cooperação - ABC, vinculada ao Ministério das Relações Exteriores (MRE) que são assinados os acordos de cooperação técnica. Assim, compete à Agência Brasileira de Cooperação planejar, coordenar, negociar, aprovar, executar, acompanhar e avaliar, em âmbito nacional, programas, projetos e atividades de cooperação para o desenvolvimento em todas as áreas do conhecimento, recebida de outros países e organismos internacionais e aquela entre o Brasil e países em desenvolvimento, incluindo ações correlatas no campo da capacitação para a gestão da cooperação técnica e disseminação de informações.

Diversas transformações materializaram-se no Brasil no âmbito das relações de cooperação técnica com o sistema multilateral, introduziu-se no país, um novo modelo de gestão da cooperação multilateral, que preconizava o controle, por parte dos países em desenvolvimento, dos programas de cooperação técnica implementados pelos organismos internacionais. É importante destacar que a Assembleia das Nações Unidas aprovou resolução, em 1989, recomendando a implementação de projetos na modalidade "*Execução Nacional de Projetos*", com o objetivo de promover maior domínio ("ownership") e responsabilidade ("accountability") dos países em desenvolvimento sobre os programas de cooperação técnica implementados em parceria com organismos integrantes do sistema das Nações Unidas.

Sendo assim, consideramos que não nos compete e acreditamos que temos pouco a contribuir com o tema de sua pesquisa de mestrado, uma vez que não é a UNESCO a responsável pela promoção da política de comunicação no Brasil e as ações de cooperação técnica não possuem recortes temporais delimitados ou que se restringem apenas a períodos ou gestões de determinado governo, não é assim que a cooperação técnica é planejada, delimitada ou operacionalizada.

Atenciosamente,

Adauto Cândido Soares  
Coordenador do Setor de Comunicação  
e Informação

Em conversas telefônicas realizadas com a Unesco no primeiro contato (2016) foi relatada a realização de três projetos de cooperação técnica internacional na área de

comunicação desenvolvidos pelo governo federal com parceria da Unesco. Diante da negativa da Unesco a uma primeira tentativa de diálogo, a alternativa foi a de contatar a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), vinculada ao Ministério das Relações Exteriores, para acesso a estes projetos de cooperação técnica internacional.

Para acesso às informações dos projetos de cooperação técnica entre Brasil e Unesco foi protocolado ofício na ABC no dia 20 de outubro de 2016. O documento é endereçado do embaixador e diretor da ABC, João Almino. A resposta à solicitação de informações veio no dia 16 de novembro do mesmo ano. Nos dias 18, 21 e 22 de novembro, a pesquisadora teve acesso, na sede da ABC, às comunicações realizadas entre os órgãos executores dos três projetos (EBC, Secom e Ministério das Comunicações), a Unesco e a Agência Brasileira de Cooperação. A pesquisadora foi atendida por Pedro Meireles, servidor da Coordenação Geral de Cooperação Técnica Multilateral.

As comunicações entre os sujeitos da cooperação técnica foram fotografadas e os originais e substantivos dos projetos foram impressos e entregues à pesquisadora. Para ter um repertório maior para análise dos projetos foi solicitado também, ao final desta consulta preliminar, os relatórios anuais de progresso cada um dos projetos. Atualizados diretamente pelos órgãos executores no Sistema de Informações Gerenciais de Acompanhamento de Projetos (SIGAP), tais informações não são de domínio público. Estes relatórios anuais de progresso foram disponibilizados à pesquisadora na segunda quinzena de dezembro de 2016 e em janeiro do ano seguinte. Como o relatório anual de um determinado ano é elaborado pelo órgão executor no início do ano seguinte, em março de 2017 foram solicitados os relatórios anuais de progresso dos três projetos de cooperação técnica referentes ao ano de 2016. Estes materiais foram disponibilizados em agosto de 2017 para a pesquisadora.

Após análise dos documentos e feito o recorte de pesquisa, preferiu-se excluir da pesquisa o projeto nomeado *Políticas Públicas de Comunicação no Brasil: Comunicações para o Desenvolvimento, a Inclusão e a Democracia*. Executado pelo Ministério das Comunicações o projeto encontrava-se, durante o desenvolvimento da pesquisa, ainda em fase inicial. Por esse motivo não foi incluído no universo de pesquisa desta dissertação. Este recorte foi feito após a qualificação de mestrado, como resposta às sugestões da banca.

O passo seguinte no desenvolvimento da pesquisa foi o de aprofundar o entendimento sobre a cooperação técnica internacional. Para isso foram acessados documentos, normativas e biografias que tratem da cooperação técnica internacional. O mesmo foi feito para aproximação das ações da Unesco. Além do levantamento das notícias publicadas no site da Unesco no Brasil sobre as ações desenvolvidas para a área de comunicação, foram buscados artigos, publicações, notícias que tinham como tema a relação do Organismo internacional com o país, em especial em ações voltadas para o tema da comunicação.

Feitas estas aproximações com documentos e normativas, nos meses seguintes (agosto a novembro de 2017) foi realizada a ida à campo, com entrevistas a cada um dos entes envolvidos nos projetos de cooperação técnica internacional (órgãos executores, ABC e Unesco).

Para realização das entrevistas aos coordenadores de projetos da EBC e da Secom, ao coordenador de comunicação e informação da Unesco no Brasil e ao coordenador da cooperação técnica multilateral da ABC foram confeccionados ofícios pela secretaria do Programa de Pós-Graduação de Comunicação da UnB e assinados pela pesquisadora e orientadora desta pesquisa. Os ofícios foram entregues ao órgão correspondente no início de agosto de 2017. O contato com as fontes só no segundo semestre de 2017 foi intencional, pelo fato de que no primeiro semestre o futuro do projeto da EBC ainda estava se delineando e o projeto da Secom não tinha iniciado suas formações do quadro de funcionários. Ainda que o tempo de análise das entrevistas para conclusão desta pesquisa seria menor, conscientemente se assumiu o risco, tendo em vista que o contato com as fontes no primeiro semestre traria menos elementos de análise do que se realizado no segundo semestre de 2017.

Os dois consultores do projeto da Secom foram entrevistados em atividade do projeto, no dia 13 de outubro de 2017, no *workshop* de apresentação da consultoria sobre redes sociais e internet para alguns trabalhadores do Sistema Sicom. Já os funcionários da Secom foram entrevistados em dois momentos: na atividade de apresentação da consultoria do projeto sobre redes sociais e internet acima mencionada e pelo telefone, numa lista indicada pelo coordenador de projetos da Secretaria. No momento de solicitação dos contatos pela pesquisadora ao coordenador do projeto foi destacada a necessidade de que os funcionários integrassem diferentes áreas da Secom e tivessem tido algum tipo de envolvimento com o projeto. Os funcionários da EBC, nas

três praças consultadas (São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro) por esta pesquisa, foram entrevistados em circunstâncias anteriores e durante a greve da categoria (outubro a dezembro de 2017). As entrevistas foram feitas por telefone e presencialmente, nas atividades de greve da categoria dos trabalhadores. É importante destacar que este recrutamento dos entrevistados da Secom pela coordenação de projetos e dos funcionários da EBC em contexto de greve impacta diretamente nos conteúdos abordados e posições assumidas pelos trabalhadores. Como esta é uma questão sensível para o desenvolvimento desta pesquisa, buscou-se estabelecer um diálogo entre as entrevistas e outras referências do projeto e dos órgãos executores para minimizar possíveis distorções ou inclinações resultantes do processo de recrutamento.

Para que os funcionários dos dois órgãos executores dos projetos pudessem se sentir livres para responder à entrevista, sem receios de coação, e considerando o contexto de perseguição ao trabalhador da EBC expresso já na introdução desta pesquisa, foi acordado, ao início de cada entrevista, que a identidade do funcionário seria mantida no anonimato. Desta forma, no lugar dos nomes verdadeiros dos trabalhadores foram utilizadas a palavra *funcionário* acompanhado do órgão onde o trabalhador atua (ex. funcionário EBC 01)

No quadro abaixo vemos a relação dos entrevistados pela pesquisa. A primeira coluna trata do órgão onde o entrevistado atua, a segunda coluna traz o nome das/dos entrevistados e a terceira coluna o cargo ou área de atuação do entrevistado. Esta terceira coluna também aponta em qual praça está lotado o funcionário (para os funcionários da EBC). A fim de disponibilizar como memória, as entrevistas transcritas pela pesquisadora constam, na íntegra, como apêndices desta dissertação.

<b>Quadro 1 – Entrevistas realizadas pela pesquisa</b>		
<b>Instituição</b>	<b>Nome</b>	<b>Cargo/Área</b>
Agência Brasileira de Cooperação (ABC)	Márcio Lopes Corrêa	Coordenação Geral de Cooperação Técnica Multilateral da Agência Brasileira de Cooperação (ABC)
Empresa Brasil de Comunicação (EBC)	Josesti Marques	Ouvidora-geral da EBC e coordenadora do projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública
Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom)	Emerson Musi	Gerente de projetos da Secretaria da Presidência da República e Coordenador do projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental
Empresa Brasil de	Bruno Freire	Coordenação de o setor de educação corporativa da

Comunicação (EBC)		Empresa Brasil de Comunicação
Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco)	Adauto Candido Soares	Coordenador do Setor de Comunicação e Informação da Unesco/Escritório <i>Brasil</i>
Pessoa física	Rodrigo Garcia	Consultor da Unesco para o projeto de Capacitação e Aprimoramento da Comunicação Governamental
Pessoa física	Flávia Sofia do Nascimento Brandão	Consultor da Unesco para o projeto de Capacitação e Aprimoramento da Comunicação Governamental
Secom	Funcionária(o) Secom 01	Publicidade
Secom	Funcionária(o) Secom 02	Patrocínio
Secom	Funcionária(o) Secom 03	Multimídia/redes sociais
Secom	Funcionária(o) Secom 04	Assessoria de imprensa
Secom	Funcionária(o) Secom 05	Multimídia/redes sociais
Secom	Funcionária(o) Secom 06	Publicidade e Promoção
EBC	Funcionária(o) EBC 01	Repórter de rádio/São Paulo
EBC	Funcionária(o) EBC 02	Repórter de rádio/Rio de Janeiro Representante dos funcionários no Conselho Curador (Gestão 2015-2016)
EBC	Funcionária(o) EBC 03	Repórter da Agência Brasil/Brasília
EBC	Funcionária(o) EBC 04	Repórter da Agência Brasil/Brasília. Membro da Comissão dos Empregados
EBC	Funcionária(o) EBC 05	Gestor de comunicação/Brasília. Foi membro do Conselho Curador.(2016)
EBC	Funcionária(o) EBC 06	Repórter de rádio/Brasília
EBC	Funcionária(o) EBC 07	Repórter de rádio/Brasília
EBC	Funcionário(o) EBC 08	Repórter de rádio/Brasília
EBC	Funcionário(o) EBC 09	Repórter de rádio/Brasília. Membro da Comissão dos Empregados no período de execução do projeto (2015-2016)
EBC	Funcionário(o) EBC 10	Locutor de rádio/Brasília
EBC	Funcionário(o) EBC 11	Técnico de rádio/Brasília
EBC	Funcionário(o) EBC 12	Repórter da Agência Brasil/Brasília. Membro da direção do Sindicato dos Jornalistas do Distrito Federal (Gestão 2016-2019)
EBC	Funcionário(o) EBC 13	Publicidade/Brasília
EBC	Funcionário(o) EBC 14	Repórter da Agência Brasil/Brasília

\* Quadro produzido pela pesquisadora.

### 1.3 Perspectivas metodológicas

A presente pesquisa busca adotar o referencial teórico-metodológico dialético de investigação na medida em que reconhece a existência do sujeito a partir da produção de sua vida material, em que este estabelece relações contraditórias e conflituosas ao interagir com seu meio social. Por este modo de ler os fatos entende-se que o mundo é resultado da práxis humana, seja uma práxis marcada por relações de dominação e



fechitização do homem e da mulher e suas práticas sociais, seja uma práxis que busca a humanização das relações.

Para a leitura dos fatos do mundo pela perspectiva dialética é preciso superar a apreensão do fenômeno<sup>16</sup>, capturando assim a essência dos fenômenos. Segundo Kosik (1976), captar o fenômeno de determinada coisa envolve indagar e descrever como a “coisa em si” se manifesta, e como ao mesmo tempo nele se esconde.

Para se chegar à compreensão e conceituação da essência é imprescindível um esforço que abstraia as coisas do campo prático. Inicialmente os objetos não surgem como elementos a serem analisados e compreendidos teoricamente; apresentam-se como campo para a atividade prático sensível, que resulta em uma intuição prática da realidade, poder-se-ia afirmar cotidiana. (KOSIK.1976 p.10).

Uma categoria central para o método dialético é a totalidade. Nesta perspectiva, o conhecimento da realidade é um “é um processo de concretização que procede do todo para as partes e das partes para o todo, dos fenômenos para a essência e da essência para os fenômenos, da totalidade para as contradições e das contradições para a totalidade” (Kosik, 1976, p.50). A apreensão da totalidade, de acordo com Konder (1990) é um trabalho lento e que envolve um “desvelamento” gradual, não imprimindo totalidades à um fenômeno, mas reconhecendo ao que, de fato, as realidades estão conectadas. A realidade, enfim, é um ponto de partida e de chegada.

Para reconhecer as totalidades em que a realidade está efetivamente articulada (em vez de inventar totalidades e procurar enquadrar nelas a realidade), o pensamento dialético é obrigado a um paciente trabalho: é obrigado a identificar, com esforço, gradualmente, as contradições concretas e as mediações específicas que constituem o "tecido" de cada totalidade, que dão “vida” a cada totalidade. (KONDER, p.41, 1990)

Para dar conta desta complexa realidade, em transformação permanente e sempre provisória, busca-se como objetivo cercar o objeto pelo conjunto de relações que ele estabelece com o mundo. Desta forma, esta pesquisa busca reconhecer as dimensões sociais, históricas, políticas, culturais e econômicas da realização dos projetos de cooperação técnica internacional na área de comunicação desenvolvidos pelo Governo Federal em parceria com a Unesco. Assim, a análise não se presta apenas

---

<sup>16</sup>. Para Kosik o fenômeno é aquilo que se manifesta de imediato, primeiro e com maior frequência.

a analisar os relatos e documentos oficiais dos projetos, mas também colocá-los em diálogos com as falas dos funcionários e gestores, com documentos e programas dos órgãos executores, com diretrizes e prioridades da Unesco, com demandas e percepções dos funcionários. Desta soma de partes que é elaborada a reflexão.

Entende-se que a atuação dos sujeitos da comunicação – o Estado, a sociedade, o mercado – ao se colocarem em debate, sempre interessado, dependendo das lutas e das vontades humanas, está aberta a vários desdobramentos, um processo que não está sob controle de nenhum dos sujeitos – controle nem sobre a ação que desenvolve, nem sobre a relação que estabelece com o outro sujeito. A ação destes sujeitos contem, em si, a possibilidade de conservação ou de transformação das estruturas.

Ainda que exista a impossibilidade de uma sistematização totalizadora de conhecimentos sobre um objeto investigado, dada a complexidade do mundo (complexidade presente à área da comunicação), esta pesquisa busca, para tentar solucionar a amplitude do objeto em questão e apreender uma maior totalidade de elementos sobre a prática analisada e sua relação com os atores envolvidos, a pesquisa faz uso do cruzamento de instrumentos de pesquisa e análise. São eles:(a) análise bibliográfica e análise documental dos projetos, substitutivos e relatórios de progresso; (b) pesquisa exploratória junto aos sujeitos envolvidos nos projetos de cooperação técnica internacional e (c) realização de entrevistas semiestruturadas e em profundidade com os sujeitos envolvidos.

Parte-se primeiramente da pesquisa bibliográfica, entendida como base do trabalho acadêmico, seja na racionalização da problemática (LAVILLE, DIONE. 1999), para o encontro de conhecimentos já elaborados sobre o objeto e refinamento do problema, seja para, partindo de um ângulo já definido, dialogar com objeto e a realidade apreendida.

(...) análise documental compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para determinado fim. No caso da pesquisa científica, e, ao mesmo tempo, método e técnica. Método porque pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação. Técnica porque é um recurso que complementa outras formas de obtenção de dados, como a entrevista e o questionário. (MOREIRA, S., 2010, p. 271-272)

Para esta pesquisa a análise documental serve não apenas para resgatar a história da cooperação técnica internacional celebrada entre organismos multilaterais e o Brasil, como também localizar esta prática dentro da área da comunicação. Para este fim é

analisada uma diversidade de documentos que: a) estruturam a cooperação técnica internacional no Brasil; b) resgatam a história da Unesco como organismo de cooperação técnica internacional na área de comunicação; c) apresentam os projetos de cooperação técnica internacional executados pelo Governo Federal em parceria com a Unesco; d) apresentam os relatos, memórias e justificativas oficiais sobre o desenvolvimento dos projetos analisados por esta pesquisa tal como eles ocorreram.

Estes documentos oportunizam não apenas entrar em contato com a “história oficial”, como também compor um conjunto de referenciais para colocá-los com contato com os sujeitos envolvidos nos projetos de cooperação técnica (funcionários, coordenadores e consultores dos projetos).

A análise documental, muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos. Consegue dessa maneira introduzir novas perspectivas em outros ambientes, sem deixar de respeitar a substância original dos documentos. (MOREIRA, S., 2010, p. 276)

Ao ter como horizonte estes documentos, outra técnica de pesquisa utilizada para maior e melhor apreensão de elementos de análise foi a realização de entrevista em profundidade com os responsáveis pelos projetos nos órgãos executores, Unesco e ABC e sujeitos participantes das ações.

De acordo com Duarte, a entrevista em profundidade é “um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelos investigadores, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada para deter informações que se deseja conhecer”. (DUARTE, 2005, p.62)

Abastecida por um conjunto de conjeturas antecipadas que orientou o trabalho de campo, as entrevistas individuais em profundidade juntos aos atores envolvidos nos projetos de cooperação técnica internacional foram realizadas dentro de um modelo semi-aberto, ou seja, partiu-se de questionamentos básicos, apoiadas na análise documental, na pesquisa biográfica e no problema de pesquisa, com abertura aos entrevistados para trazer outros elementos não provocados pelos questionamentos básicos. Desta forma, foi elaborado um roteiro-base para realização das entrevistas. Em linhas gerais, este roteiro está organizado em quatro grandes temas: a) a história de atuação profissional do trabalhador no campo público e governamental de comunicação e no órgão onde atua, b) a reflexão pelo sujeito de como identifica o contexto do órgão

executor do projeto e da demanda por formação; c) a provocação de como o sujeito reconhece as ações realizadas pelo projeto de cooperação técnica internacional e a contribuição do projeto aos campos público e governamental da comunicação e d) como este sujeito avalia o envolvimento do funcionário com o projeto e ações desenvolvidas.

Na etapa seguinte, as entrevistas foram transcritas e organizadas em quadros sobre os temas presentes nas entrevistas (como reconhece a comunicação governamental e a comunicação pública, ações realizadas, ações não realizadas, contribuições dos projetos, fatores externos que impactaram o desenvolvimento do projeto, etc). A organização dos trechos das entrevistas em tabelas foi uma alternativa para dar conta do volume de informações obtidas nas entrevistas, bem como auxiliar na estruturação das análises e leituras das respostas.

É importante destacar que esta pesquisa assume as falas dos sujeitos como valor-central de informação e referência. Assim como os projetos de cooperação técnica internacional analisados nesta pesquisa tomam os sujeitos lotados nos órgãos executores com alvo-central das formações, esta pesquisa também reconhece os sujeitos, nas suas demandas e entendimentos do mundo, como ponto de partida e para onde retorna a investigação. Ainda que imperem as institucionalidades (percebida ou não pelo funcionário) nos enunciados dos documentos, da fala controlada dos funcionários entrevistados, o trabalhador dos órgãos envolvidos nos projetos de cooperação técnica internacional está, de alguma forma, presente nas representações que os órgãos, os projetos e os discursos fazem dele.

Por fim, é importante destacar também que a pesquisa parte de um sujeito – a pesquisadora. A pesquisa não é sobre um objeto dado, naturalmente posto. Trata-se de uma construção social, empenhada por um sujeito. Como exercício permanente ao longo desta pesquisa buscou-se manter presente a consciência da relação do objeto com o pesquisador. Isto porque as experiências, os valores, os conhecimentos que carregamos são determinantes na conscientização e reconhecimento do problema. (LAVILLE, DIONNE). O objeto não existe por si só, ele é construído no âmbito de uma relação social e socialmente significado, a partir de uma escolha, um ângulo, uma interpretação de mundo.

Aquilo que os seres humanos percebem ao observar o mundo é, portanto, produto de uma operação muito complexa, na qual estão envolvidos o sujeito, o observador, o objeto observado, os esquemas interpretativos utilizados pelo

observador e o contexto em que tal observação se dá e adquire ou encontra sentido (BARROS, JUNQUEIRA, p.34. 2005).

É este lugar ativo de percepção, de esforço de saída da percepção intuitiva do problema para um domínio metódico e racional da problematiza, que orientou esta pesquisa.

## Capítulo 2 – A cooperação técnica internacional e a Unesco

Neste capítulo iremos detalhar o que caracteriza um projeto de cooperação técnica internacional, os atores sociais participantes e suas atribuições, com destaque para a Unesco – organismo multilateral parceiro do governo federal no desenvolvimento dos projetos analisados por esta pesquisa, e a atuação da Unesco no Brasil para o tema da comunicação.

Embora não seja objetivo desta pesquisa refletir sobre as questões presentes nas relações entre Estado e organismos internacionais, é importante que a apresentação da cooperação técnica internacional seja realizada, ainda que brevemente, a fim de que a aproximação ao objeto desta pesquisa considere o conjunto de relações que permeiam e delineiam a ação de cooperação técnica multilateral.

### 2.1 A cooperação técnica internacional

A criação e consolidação da cooperação técnica internacional como modelo de interação entre países e organismos internacionais estão inscritas dentro dos campos do direito internacional e das relações exteriores. Cabe pontuar que este modelo de interação não surge apenas movido por um publicizado compromisso dos países desenvolvidos em reconstruir os países abatidos pela Segunda Guerra Mundial. Em paralelo ao argumento de que “cabia à ONU<sup>17</sup> favorecer o progresso para os desfavorecidos”<sup>18</sup> (SOUZA. 2007.p.16), está a disputa por hegemonia pelos países capitalistas em um mundo bipolarizado. Dentro de uma nova ordem mundial, o oferecimento de conhecimento e técnicas pelos países industrializados à países com graves fragilidades políticas, econômicas e sociais configurava-se, estrategicamente, no estabelecimento de um campo de influências e a serviço do equilíbrio do sistema internacional.

---

<sup>17</sup>. A assistência técnica foi instituída e incluída nas normativas da ONU, conjuntamente com a cooperação financeira e assistência alimentar, pela Resolução nº 200, de 1948, pela Assembleia Geral do órgão, para designar processos não comerciais de transferência de conhecimento e técnicas entre países de um espectro distinto de desenvolvimento.

<sup>18</sup>. De acordo com Souza (2007) esta incumbência atribuída à ONU foi reconhecida expressamente na 1ª Assembleia Geral da ONU, em 1945.

Por um lado, havia a necessidade de reconstruir os países afetados pelo conflito. De outro, as maiores economias da época entenderam que a promoção do progresso social e econômico dos países menos desenvolvidos - muitos inclusive em fase de independência - era fator essencial para se lograr a estabilidade do sistema internacional. Subjacente a este cenário, estava tentativa de manter e reforçar o capitalismo na disputa pela hegemonia com o socialismo e as esferas de influência num regime em que as estruturas imperialistas antes vigentes começaram a ruir. (ABREU, 2013, p.01)

É com a finalidade de criar uma entidade com a função de atuar como anteparo ao surgimento de novos conflitos em escala global e auxiliar na conformação do sistema monetário do pós-guerra que a Organização das Nações Unidas (ONU) é criada em 1945, a partir de deliberações de 50 países presentes na Conferência de São Francisco. Um fator que explica fortemente os interesses econômicos dos países desenvolvidos na conformação de uma entidade a serviço da paz por meio da colaboração entre povos é a realização da Conferência de Bretton Woods. Organizada pelo governo dos Estados Unidos *um pouco antes da Conferência que criou a ONU*, a atividade contou com 44 delegações para discussão dos Estados Unidos junto aos seus pares europeus na criação de uma estrutura comprometida na criação de “ambiente favorável ao livre comércio, elemento instrumental para se evitar a segmentação da economia mundial e o surgimento de rivalidades que alimentariam novos focos de instabilidade”. (CORRÊA, 2010. p.131). De Bretton Woods criou-se o Fundo Monetário Internacional e o Banco para Reconstrução e Desenvolvimento (posteriormente nomeado de Banco Mundial). Ainda para Corrêa, o fato permite concluir que os interesses dos Estados Unidos e dos aliados europeus residiam primeiramente na economia e manutenção da hegemonia desses países sobre o restante do globo. “A promoção da paz a partir de uma perspectiva genuinamente neutra e multilateral ficaria em segundo plano”. (CORRÊA, 2010. p.132).

Para Corrêa, a criação de organismos como o FMI e Banco Mundial, a serviço da manutenção da hegemonia financeira e comercial dos Estado Unidos e da Europa Ocidental sobre vastas regiões do mundo, “no lugar de um debate transparente sobre como estrutura um sistema internacional que não fosse predatório e imperialista teve repercussão direta sobre toda a evolução da cooperação para o desenvolvimento até os dias de hoje” (CORRÊA, 2010. p.132). Ele afirma que os organismos internacionais foram atores passivos na estruturação de bases de manutenção do poder econômico dos

países desenvolvidos, o que “aponta para fragilidades<sup>19</sup> [dos organismos internacionais] que na verdade tem origem ainda na época de suas respectivas instalações”. (CORRÊA, 2010. p.132).

Nesta linha de reflexão, a transferência vertical de conhecimentos e técnicas dos países avançados aos países menos desenvolvidos, nomeada como cooperação técnica bilateral pela ONU, é categorizada<sup>20</sup> por Oliveira e Luvizotto como *cooperação internacional vertical* (2011). Os autores aprofundam as análises de Abreu (2013) e Corrêa (2010) ao destacar que o desequilíbrio de poderes e saberes entre os agentes envolvidos (fornecedores e receptores da cooperação) delinea uma relação de subalternidade entre os países envolvidos na cooperação técnica internacional.

Apesar da negação constante, é possível constatar que esse tipo de assistencialismo nunca foi desinteressado, uma vez que esteve sempre vinculado a objetivos nacionais específicos dos países desenvolvidos, principalmente no período da Guerra Fria. A promoção desse tipo de cooperação se enquadra na lógica da inserção internacional passiva dos municípios. (LUVIZOTTO. OLIVEIRA. 2011, p.13)

Em razão das críticas à realização de ações que pouco fortalecem a conduta autônoma dos agentes receptores, tornando-os dependentes da ação dos países desenvolvidos (o agente fornecedor da ação), que o termo *assistência técnica*, utilizado para designar este modelo de intervenção, foi substituído por *cooperação técnica*, numa afirmação da ideia de contribuição e participação ativa por parte de ambos países envolvidos, tornando-os agentes cooperativos nesta parceria. O Ministério das Relações Exteriores explica a mudança do termo da seguinte forma:

Em 1959, a Assembleia Geral da ONU decidiu rever o conceito de "assistência técnica", substituindo a expressão por "cooperação técnica", termo que era propício para definir uma relação que, se por um lado pressupõe a existência de partes desiguais, por outro representa uma relação de trocas, de interesses mútuos entre as partes. (Ministério das Relações Exteriores. 2017)

---

<sup>19</sup>. Corrêa identifica que a maior fragilidade no processo de expansão das atividades dos organismos internacionais que integram a ONU está na não estruturação do Conselho Econômico e Social (ECOSOC) com a função de supervisão aos organismos. Para ele o órgão teria uma atuação central para que a promoção de ações para o desenvolvimento das ações tivesse um ponto de vista neutro e de solidariedade entre nações, em oposição ao desenvolvimento das ações tendo fator decisivo a natureza geopolítica das ações e relações. (CORREA. 2010)

<sup>20</sup>. Os autores ainda tomam como categorias de cooperação técnica: a) cooperação técnica *touc cort* (os países em desenvolvimento são parceiros no processo de solução dos seus problemas); b) cooperação técnica horizontal (cooperação entre países em desenvolvimento); d) cooperação técnica descentralizada (troca de conhecimento mútuos entre parceiros).



O mesmo Ministério relata que cooperação técnica realizada por organismos internacionais passou a ser mais atrativa no momento em que a cooperação baseada na relação entre países desenvolvidos perde força “na medida em que se aprofundavam os interesses comerciais subjacentes, os empecilhos ao livre fluxo dos conhecimentos técnicos começaram a ficar mais evidentes” (Ministério das Relações Exteriores. 2017).

Neste cenário, a cooperação prestada pelos organismos internacionais passou a apresentar grande atrativo quando comparada à cooperação bilateral, que frequentemente limitava os assuntos passíveis de apoio pela cooperação técnica em função de políticas específicas dos países doadores. Os organismos internacionais - com destaque para o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e para a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (ONUDI) - viabilizaram a capacitação dos países em desenvolvimento em áreas estratégicas, recrutando especialistas disponíveis no mercado internacional para atuar nos projetos definidos e apoiando financeiramente sua implementação. (Agência Brasileira de Cooperação. 2017)

É importante localizar o cenário favorável à emergência dos organismos internacionais na relação com países em desenvolvimento. Temos, após a década de 70, um período em que mundo passa por uma crise de produção e de consumo: o modo de produção está saturado, é preciso garantir outras formas de acumulação – *o capital precisa reestruturar-se*. Para este novo contexto as barreiras políticas não podiam impedir o avanço do capital, o Estado precisa ser mínimo e a economia aberta. Desta forma centrar as relações de cooperação técnica internacional na relação entre governos de países desenvolvidos e em desenvolvimento, uma relação burocrática, engessava formas de reestruturação e expansão do capital. Neste contexto que emerge com mais força a cooperação técnica internacional realizada por organismos multilaterais, baseada numa relação mais flexível, menos burocrática e socialmente ainda justificável<sup>21</sup>.

Esta relação mais flexível é comentada pelo coordenador de cooperação técnica da ABC, Marcio Lopes Corrêa. Ele explica a diferença da relação bilateral da multilateral tomando o Brasil como exemplo.

Nessas cooperações bilaterais, é aquele modelo onde você basicamente trabalha com especialistas de órgãos governamentais ou de fora do governo (...). É uma relação mais rígida, em relação ao Brasil e o parceiro externo e o que você pode fazer com esses parceiros externos, ou o que eles estão dispostos a fazer no Brasil. (...). Com organismos internacionais, você tem um leque de

---

<sup>21</sup>. É importante recordar que os países em desenvolvimento sofriam de graves desigualdades sociais. Para aproximar da reflexão podemos citar os altos índices de analfabetismo e de vulnerabilidade econômica por parte da população brasileira no período da ditadura militar e de redemocratização do país.

opções muito maior porque a função dos organismos internacionais é atuar em benefício dos seus países-membros. Então você não negocia com um organismo internacional o que ele vai fazer no Brasil. Você discute com ele o desenho de programas ou projetos que obviamente se enquadre nos mandatos dos organismos, mas não é uma relação de negociação. (Marcio Lopes Corrêa. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Se antes a cooperação técnica internacional tinha uma forte presença dos governos, fundada numa relação de superioridade política, econômica e técnica do país fornecedor, temos no novo período o rearranjo das relações internacionais de cooperação para que o mercado ainda se faça presente, e com circulação facilitada pelos países. As atividades de formação desenvolvidas pelo Estado pela cooperação técnica são exemplos entendidos como pertencentes a este novo arranjo. Minto explica que na década de 70 e 80 os organismos multilaterais reforçaram as vias de incidência nos países de fragilidade econômica para o tema da educação – área central de incidência da cooperação técnica internacional deste seu início. Para ele, estes organismos atuam como “porta-vozes dos interesses do grande capital internacional no que diz respeito à educação, na medida de suas necessidades de reestruturação e expansão/acumulação dos diversos setores fundamentais à reprodução social” (MINTO, 2006, p.03). Entre os organismos multilaterais envolvidos nesta relação ele cita o Banco Mundial, o FMI e a Unesco. Somados a isto, em contexto de afirmação do modelo neoliberal, temos a defesa por setores produtivos de um Estado mínimo e um mercado livre e a reorganização das forças populares em resposta aos desmandos dos governos militares na América Latina.

É nesse contexto de disputa pelo Estado e reafirmação dos governos perante países, mercado e sociedade que surge outra modalidade de cooperação – a entre países em desenvolvimento. A inscrição desta nova modalidade é relatada pelo Ministério das Relações Exteriores como resultado do “acúmulo de experiências positivas dos países em desenvolvimento, passíveis de serem transferidas para outros países com problemas semelhantes” (Ministério das Relações Exteriores. 2017). Nomeada de *cooperação técnica entre países em desenvolvimento (CTPD)* ou *cooperação horizontal* em contraponto à *cooperação Norte-Sul*, esta nova modalidade teve suas diretrizes aprovadas na Conferência das Nações Unidas sobre Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento em 1978, e recomendações aprovadas logo depois, no Plano de Ação de Buenos Aires (PABA). (Ministério das Relações Exteriores. 2017).

Com a inscrição desta modalidade tem-se a base da atual configuração das vertentes de cooperação técnica internacional: Cooperação Técnica entre Países em Desenvolvimento (CGPD), Cooperação Técnica Multilateral (CGCM) e Cooperação Técnica Bilateral (CGCB). A esta pesquisa interessa a cooperação técnica multilateral, modalidade na qual estão inscritos os dois projetos analisados nesta dissertação. Em síntese, a ABC resume esta modalidade como “convergência entre os aportes técnicos disponibilizados por organismos internacionais (...) com as capacidades humanas e institucionais presentes nas instituições brasileiras” (Agência Brasileira de Cooperação, 2017).

Apresentados os sujeitos participantes da cooperação nas suas diferentes modalidades, seguimos para o conceito de cooperação técnica internacional atualmente adotado pelo Ministério das Relações Exteriores:

A cooperação técnica internacional constitui importante instrumento de desenvolvimento, auxiliando um país a **promover mudanças estruturais nos campos social e econômico, incluindo a atuação do Estado, por meio de ações de fortalecimento institucional**. Os programas implementados sob sua égide permitem transferir ou compartilhar conhecimentos, experiências e boas-práticas **por intermédio do desenvolvimento de capacidades humanas e institucionais**, com vistas a alcançar um salto qualitativo de caráter duradouro. (Ministério das Relações Exteriores, 2017) (grifo meu)

A ABC destaca como fatores relevantes da cooperação técnica internacional, entre outros elementos, o caráter temporário da intervenção, a intencionalidade de mudanças estruturais e não conjunturais, o caráter não-lucrativo das ações, o respeito ao princípio da horizontalidade e soberania nacional e a não configuração da ação como política pública. Rapidamente, vamos tratar de cada um destes temas entendidos aqui como fundamentais no delineamento da cooperação técnica internacional e na sua relação com os atores sociais presentes nesta relação.

De acordo com as orientações contidas no documento elaborado pelo Ministério das Relações Exteriores, *Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral*, revisto em 2016, o caráter temporário da cooperação técnica internacional diz respeito ao fato de que as ações devem ocorrer dentro de um período delimitado. De caráter não espontaneista, a “cooperação internacional deve ser planejada para ter um começo, meio e fim”. Márcio Correa, da

ABC, relata de forma mais incisiva a determinação por ações de cooperação técnica que busquem mudanças estruturais, e não conjunturais.

Um projeto bem desenhado e bem-sucedido ao longo de sua execução é um projeto que permite sair de uma posição x para uma posição Y, ou seja, dar um salto qualitativo, e salto qualitativo traduz-se em uma mudança estrutural, uma maneira de trabalhar do órgão. Um projeto de cooperação não tem sentido se formulado para resolver problemas conjunturais, problemas localizados que tem a ver com circunstâncias momentâneas da gestão cotidiana do órgão (Marcio Lopes Corrêa. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

No que se refere a intencionalidade da promoção de mudanças estruturais pelo desenvolvimento de ações de cooperação técnica o documento aponta que “um projeto não visa remediar conjunturalmente uma situação, mas sim deve promover mudanças estruturais que assegurem um passo à frente”. A essa intenção o MRE cita como ações pelos projetos a capacitação de quadros para formulação de políticas pública, melhoria dos indicadores de desenvolvimento e uso sustentado dos recursos naturais (Ministério das Relações Exteriores. 2017).

Outro fator destacado é que a cooperação técnica internacional não desenvolve operações de natureza financeira ou reembolsável, dado que “não criam compromissos financeiros onerosos à instituição proponente da correção, bem como seu objeto finalístico não visa o lucro”. (Ministério das Relações Exteriores. 2017). As intuições brasileiras e os organismos internacionais devem observar o princípio da horizontalidade e a soberania nacional – o primeiro diz respeito à governança conjunta das ações da cooperação técnica, já o segundo trata do respeito às prioridades nacionais e reconhecimento das capacidades do país já existentes para o campo de intervenção da cooperação técnica internacional.

Por fim, e de grande importância, as ações de cooperação técnica internacional concebidas no âmbito governamental não devem ser entendidas com a execução de programas e políticas públicas.

A função de um projeto de cooperação técnica quando envolve órgãos públicos é a de fortalecer uma ou mais capacidades identificadas como necessárias para a execução de políticas e programas públicos de forma autônoma, eficiente, eficaz, com impacto e sustentabilidade. A execução propriamente dita de programas públicos deve sustentar-se, portanto, em instrumentos institucionais e administrativos disponíveis na administração pública. (Ministério das Relações Exteriores. 2017)

O coordenador de projetos de cooperação multilateral da ABC descreve melhor a localização da cooperação quando a ação é executada por órgãos públicos. “O projeto não pode ser usado para implementação de política pública. O projeto pode ser usado para qualificar o órgão executor para que ele melhor execute a política pública”. (Marcio Lopes Corrêa. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Dentro deste enquadramento da ação de cooperação, não cabe o atendimento à questões de ordem orçamentária, normativa.

A pergunta que tem que fazer é, se o órgão público tem que implementar uma política pública, estou implementando de maneira eficiente ou não eficiente? (...). Se a causa [pela ineficiência da política pública] é ausência de recursos, se a causa é orçamentária, isso está fora da cooperação técnica. Se a causa é um problema de legislação obsoleta, isto está fora da cooperação técnica. Se a causa é uma questão política está fora da cooperação técnica. **Se a causa é que órgão tem deficiências em termos de capacidades de recursos humanos, de instrumentos de planejamento de processos internos, de falta de tecnologia aplicada para implementar a política, aí sim aí então entramos no âmbito da cooperação técnica**<sup>22</sup>. (Marcio Lopes Corrêa. 2017. Em entrevista à pesquisadora). (grifo meu)

O desenvolvimento de capacidades de recursos humanos por iniciativas de cooperação técnica internacional executadas por órgãos públicos, para capacidades novas ou para fortalecimento de uma base já existente, ocorre por meio de três grandes frentes, segundo os documentos orientadores da cooperação:

- Assessoria técnica ou consultoria especializada
- **Capacitação de indivíduos**
- Aquisição de bens, materiais e equipamentos.

Uma ação de cooperação técnica não deve, necessariamente, conter as três frentes. A depender das realidades do órgão público e dos sujeitos que nele atuam, uma ação de cooperação técnica pode dar mais peso à uma das frentes. Aqui, destacamos como a capacitação de indivíduos pelo âmbito governamental é compreendida como ação central pelo conjunto das instituições (nacional e internacionais) que delimitam o campo e o objeto de atuação da cooperação técnica internacional. Na base da ideia de

---

<sup>22</sup>. Esta localização da cooperação técnica, em descrever o que ela é e o que ela não é, dentro do âmbito governamental está descrito nos documentos orientadores da cooperação é, segundo a ABC, fundamental para o uso adequado do recurso público – fonte principal das ações de cooperação técnica internacional – e para sucesso da iniciativa.

transferência não comercial de conhecimentos e técnicas pela cooperação técnica internacional, desde sua formulação inicial, está a *realização de atividades de capacitação de quadros institucionais*, como relata a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), como se vê abaixo.

No caso da cooperação técnica internacional (CTI), pela sua própria característica de transferência de conhecimentos sem qualquer conotação comercial, foi dada ênfase à consultoria especializada, **ao treinamento/capacitação de pessoal** e à complementação da infraestrutura disponível na instituição recipiendária. (ABC) (grifo meu)

A importância conferida à capacitação de quadros internos dos órgãos públicos (órgãos, em sua maioria, executores da cooperação técnica) é elemento fundante na elaboração e desenvolvimento dos projetos analisados por esta pesquisa, como veremos em detalhes na seção a seguir.

Feita a rápida abordagem de questões centrais ao tema da cooperação técnica internacional, as frentes de atuação na ação realizada por um órgão público (com destaque para a capacitação de recursos humanos como componente básico da cooperação técnica internacional) e um breve histórico do surgimento e consolidação deste modelo de intervenção, agora resgatamos a implementação da cooperação técnica internacional pelo Brasil.

Nas primeiras décadas o Brasil esteve no lugar de receptor da cooperação técnica fornecida pelos países desenvolvidos e organismos internacionais. Para receptionar a então assistência técnica internacional foi criada em 1950<sup>23</sup> a Comissão Nacional de Assistência Técnica (CNAT), subordinada diretamente ao MRE. O órgão composto por representantes da Secretaria de Planejamento da Presidência da República, do Ministério das Relações Exteriores e de ministérios setoriais tinha como atribuição avaliar a solicitação de assistência técnica estrangeira pelas instituições brasileiras. Já neste primeiro momento o setor de comunicação esteve como área de incidência da cooperação técnica internacional.

Nessas primeiras décadas de intercâmbio, o foco da cooperação centrou-se no apoio à estruturação de instituições públicas federais e entidades nacionais especializadas em áreas então consideradas estratégicas para a economia

---

<sup>23</sup>. Algumas análises relatam que o país fez uso de ações de cooperação técnica logo no pós-guerra. Para fins oficiais, o ano de implementação da cooperação técnica internacional no Brasil data da criação do CNAT.

nacional. São exemplos a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), a **Telecomunicações Brasileiras S.A. (Telebrás)**, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), o Departamento de Aviação Civil (DAC) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai), que contaram com o apoio de consultores internacionais e com a doação de equipamentos para capacitação de recursos humanos (criando, desta maneira, massa crítica de especialistas) e ampliação de suas infraestruturas técnicas. (ABREU, 2013, p.02) (grifo meu)

O financiamento dos programas de cooperação técnica internacional era essencialmente procedente de recursos externos e o país era pouco ativo no agente fornecedor de cooperação.

Na década de 60, diante das limitações estruturais da CNAT para atender à crescente complexidade do grande volume de cooperação em andamento, foi realizada uma ampla reforma do Sistema de Cooperação Técnica. O cenário era de expressivo volume de recursos para uso pelas instituições de ensino e pesquisa brasileiras (ABREU, 2013). Por meio desta reforma as demandas foram adequadas às diretrizes e prioridades estabelecidas nos Planos Nacionais de Desenvolvimento. Como parte desta reforma, foi criada em 1967 a Subsecretaria de Cooperação Econômica e Técnica Internacional (Subin) da Secretaria de Planejamento da Presidência da República (Seplan). Conjuntamente com a Divisão de Cooperação Técnica do Ministério das Relações Exteriores, a Subin tinha como competência o conjunto de tarefas básicas da cooperação técnica (planejamento, negociação, coordenação, execução, acompanhamento e avaliação).

Em decorrência da ampliação das modalidades de cooperação técnica internacional com a cooperação entre os países em desenvolvimento a partir de década de 1970, como relatado anteriormente, o sistema de cooperação técnica internacional no Brasil necessitou novamente ser revisto. Para tanto, o governo brasileiro extinguiu tanto a Subin quanto a Divisão de Cooperação Técnica do Itamaraty para criar, em 1987, a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), subordinada ao Ministério das Relações Exteriores. Ao novo órgão coube, desde seu ato de criação, responder pela aprovação e coordenação dos programas de cooperação técnica entre países em desenvolvimento como a recebida do exterior, seja em âmbito bilateral (entre o Brasil e outros países) ou multilateral (entre o Brasil e organismos internacionais).

Para Abreu (2013) a maior contribuição trazida pela criação da ABC foi a de reunir, em um só órgão especializado em cooperação técnica internacional, as funções

técnicas à pauta da política externa brasileira, principalmente para a cooperação sul-sul (entre países em desenvolvimento). Com poucas alterações na estrutura organizacional ao longo da sua existência, a ABC se apresenta atualmente com: uma diretoria e quatro coordenações<sup>24</sup> (cooperação entre países em desenvolvimento, cooperação multilateral, cooperação bilateral, e de administração e orçamento).

Com a Constituição Federal (1988), a cooperação internacional está fundamentada no Artigo 4º, ao que inscreve que: “A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios: (...) IX - cooperação entre os povos para o progresso da humanidade”; (Art. 4º. Constituição da República Federativa do Brasil). Outros atos normativos que tratam da estruturação da cooperação técnica no Brasil no sistema atual e da definição de competências da ABC são a Lei 10.683, de 28 de maio de 2003 que delega a competência da cooperação técnica internacional para o MRE, e o Decreto 5.151<sup>25</sup>, de 22 de julho de 2004, que estabelece procedimentos aos órgãos da administração pública para celebrar atos complementares de cooperação técnica recebida de organismos internacionais.

A elaboração destas normativas e a estruturação de áreas e órgãos definem o que hoje é o sistema de cooperação técnica internacional. De acordo com as Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral, documento elaborado pelo MRE, circunscreve como possíveis executoras de ações de cooperação técnica internacional instituições públicas (União, Estados, Municípios), do setor produtivo privado (Associações, Federações, Confederações, Conselhos e instituições com perfil assemelhado) e da sociedade civil (organizações não-governamentais e demais entidades sem fim lucrativo). As ações propostas podem estar inscritas em formato de Programas, Projetos ou Planos de Trabalho, “dependendo de sua envergadura e complexidade” (Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral).

Feita esta fotografia da cooperação técnica internacional instalada no mundo, e em especial no Brasil, a seguir trataremos de uma das ações centrais e mais frequentes, segundo a ABC, da cooperação técnica internacional e objeto desta pesquisa: o

---

<sup>24</sup>. Organograma da EBC presente em <<http://www.abc.gov.br/SobreABC/Direcao>> Acesso em 15/12/2017.

<sup>25</sup>. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5151.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5151.htm)> Acesso em 15/12/2017.



desenvolvimento de projetos na relação multilateral entre ABC, órgão público federal e organismo internacional.

### **2.1.1 Projetos de cooperação técnica internacional multilateral**

Antes de observarmos os projetos de cooperação técnica internacional analisados nesta pesquisa é preciso apresentar questões importantes no desenvolvimento da cooperação: o processo de elaboração e aprovação do projeto e as responsabilidades de cada uma das partes envolvidas no desenvolvimento de um projeto de cooperação técnica internacional multilateral. Para fins de aproximação com o objeto de pesquisa, as informações apresentadas nesta seção tomam a Unesco como sujeito de fala, considerando que este é o organismo internacional escolhido pelos órgãos executores como parceiro no desenvolvimento dos projetos analisados. Da mesma forma as questões colocadas aqui reconhecem como proponentes<sup>26</sup> os órgãos da esfera pública federal, já que os projetos analisados por esta pesquisa partem da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) e Secretaria de Comunicação da Presidência da República (Secom).

De acordo com a ABC, anteriormente ao momento de elaboração do projeto de cooperação internacional é preciso verificar se o governo brasileiro conta com um acordo básico de cooperação em vigor com o organismo internacional identificado para a parceria. Este elo de compromisso entre governo e organismo internacional é estabelecido quando o país se compromete formalmente a observar normas internacionais e a incorporar metas globais no seu planejamento interno (ABC). O documento que formaliza este elo são os Tratados, Convenções e Acordos internacionais assinados por ambos atores – governo e organismo - e devidamente aprovado pelo Congresso Nacional. O ato internacional que baliza a relação entre a Unesco e o governo brasileiro para ações de cooperação técnica é o Decreto<sup>27</sup> n° 59.308, de 1966. O Decreto versa sobre quais atividades constituem uma cooperação técnica,

---

<sup>26</sup>. Apenas recordando o posto logo acima: podem ser proponentes de projetos de cooperação internacional os órgãos públicos, do setor produtivo privado e sociedade civil.

<sup>27</sup>. Este Decreto trata do acordo entre o Brasil e a ONU e suas agências especializadas, o que inclui a Unesco.

obrigações administrativas e financeiras dos organismos e do governo brasileiro, facilidades, privilégios e imunidades e disposições gerais.

Confirmada a vigência do acordo, inicia-se a elaboração do projeto. Como pontuado ao final da seção anterior, o Decreto 5.151/2004 determina que os projetos de cooperação internacional são operacionalizados por atos complementares<sup>28</sup>.

Identificado o interesse de um órgão público federal em desenvolver um projeto de cooperação técnica multilateral, o órgão encaminha uma correspondência para a ABC manifestando este interesse<sup>29</sup>. Esta manifestação deve incluir já neste momento as linhas gerais do projeto, o plano de trabalho ou ação, a explicação da intenção no desenvolvimento da cooperação e a indicação do potencial organismo internacional parceiro do projeto. Recebida a proposta, a ABC analisa as informações apresentadas e verifica se a proposta está enquadrada como ação de modalidade de cooperação técnica internacional. De acordo com a necessidade, a ABC pode solicitar pareceres técnicos de ministérios ou instituições especialistas de atuação na área temática da proposta de projeto. Outra análise realizada é se o projeto está alinhado às prioridades governamentais. Quando a proposta do projeto não é aprovada pela ABC, o órgão proponente do projeto recebe uma comunicação da Agência com os ajustes a serem feitos. Feitos os ajustes (se necessários), a ABC ou o Ministério das Relações Exteriores emite uma comunicação para o organismo internacional. Desta vez é o organismo internacional que providencia a análise da proposta de projeto.

De acordo com o Coordenador do Setor de Comunicação e Informação da Unesco no Brasil, Aduino Soares, neste momento a organização analisa se as ações inscritas nos projetos de cooperação técnica competem ao organismo ou se são atribuições do Estado ou outros entes.

Nem tudo o que o que é solicitado pode ser feito pela cooperação técnica porque o governo tem uma forma de atuação que não pode se identificar com a forma de atuação de um organismo internacional. A cooperação técnica internacional só pode ocorrer em áreas específicas possíveis de atuação do organismo internacional. (...). Porque o organismo pode atuar no Brasil durante determinado tempo, para determinada ação e tem que deixar explícita a saída deste organismo daquela área. O governo atua naquele tema perenemente, o

---

<sup>28</sup>. Os atos complementares podem ser aprovados sem a chancela do Legislativo. Isto porque as linhas de ação dos projetos devem estar alinhadas às obrigações firmadas no Acordo Básicos de Cooperação Técnica.

<sup>29</sup>. O documento orientador de todas as etapas presentes no desenvolvimento de um projeto de cooperação técnica internacional é o *Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral*, e está disponível no site da ABC, pelo link: <<http://www.abc.gov.br/Content/ABC/docs/ManualDiretrizesCooperacaoRecebida.pdf>> Acesso em 15/12/2017.

organismo atua de forma pontual. (Adauto Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

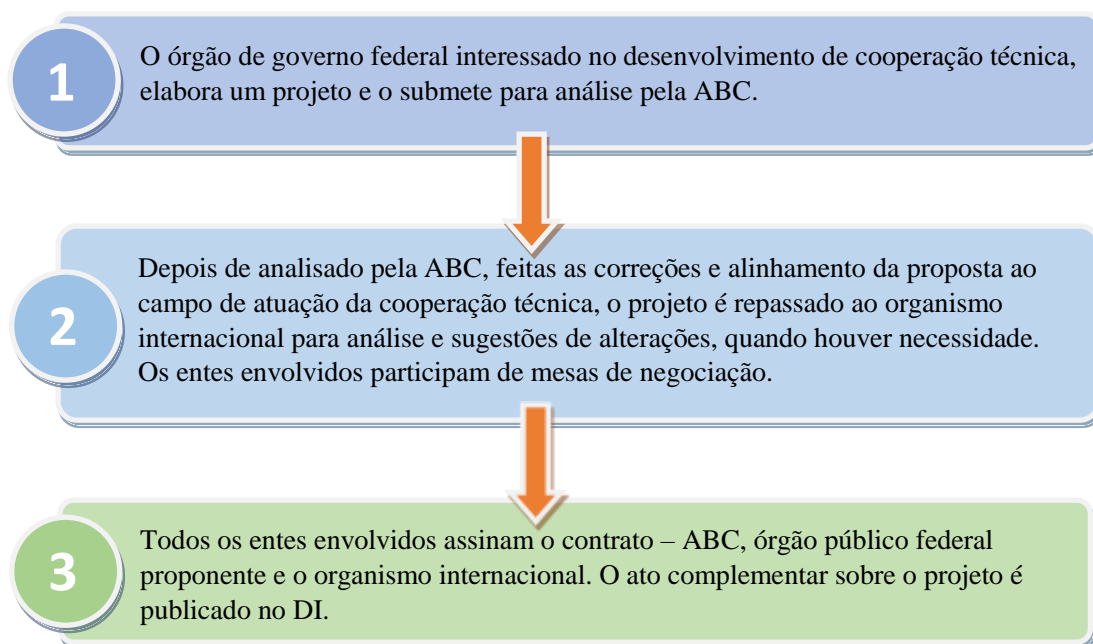
Esta fala dialoga com o apontado na seção anterior pela ABC. Um projeto de cooperação técnica internacional é datado, com período previamente definido para ocorrer e ser encerrado, diferentemente da política pública, que, não necessariamente, precisa ter um período de existência previamente definido. Esta mirada, segundo Adauto, é um aspecto relevante no momento de apreciação da proposta pelo organismo internacional e o acordo entre as partes envolvidas no projeto.

A etapa seguinte na aprovação do projeto é de negociação entre a ABC, órgão proponente do projeto e organismo internacional. São realizadas reuniões de trabalho para apresentação pelo órgão proponente dos principais aspectos do projeto. Neste momento o projeto pode ser aprovado parcial ou integralmente. Em paralelo à tramitação do projeto a ABC instrui e acompanha a tramitação de aprovação do ato complementar de cooperação que dá respaldo à aprovação da iniciativa de cooperação técnica.

Encerradas as mesas de negociação, com os devidos ajustes realizados a partir das indicações e orientações das partes envolvidas, o projeto segue para assinatura pelas mãos dos três atores envolvidos. Para os organismos internacionais a assinatura é feita pelos seu secretário-geral no representante/diretor no Brasil. Da parte do Governo brasileiro, assinam o diretor da EBC e a autoridade responsável pelo órgão proponente do projeto. Após as assinaturas, o ato complementar ao Acordo Básico é publicado na imprensa oficial.

De forma resumida a elaboração de um projeto de cooperação técnica internacional firmado entre Governo brasileiro e organismo internacional segue o seguinte fluxo:

**Figura 3 - Fluxo para elaboração de projeto de cooperação técnica internacional\***



\*Esquema elaborado pela pesquisadora, a partir do documento Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral

De acordo com a ABC e a Unesco, o tempo da apresentação e validação de um projeto de cooperação internacional (quando caracterizado como ação de cooperação técnica) pelos três entes envolvidos costuma ser de 06 meses a um ano. Realizado isto a orientação é para a estruturação do órgão para acolhimento das ações e da execução do projeto.

Na análise dos dois projetos investigados por esta pesquisa as responsabilidades do órgão proponente do projeto e do organismo internacional (a Unesco) são apresentadas com a mesma redação. Compreendendo que sujeitos distintos possuem responsabilidades distintas e específicas, os atores envolvidos na assinatura e desenvolvimento da pesquisa foram consultados pela pesquisadora para descrever, em maior detalhe, as atribuições de cada um. O entendimento das responsabilidades é peça fundamental para refletir sobre os gargalos e obstáculos postos aos projetos durante a sua execução. No quadro abaixo (Quadro 2), em um esforço da pesquisadora, estão apresentadas as responsabilidades<sup>30</sup> de cada um dos três entes envolvidos na execução dos projetos.

<sup>30</sup>. A apresentação destas informações tem por finalidade compreender as responsabilidades gerais dos entes envolvidos na cooperação técnica internacional. Assim, não serão apresentadas as responsabilidades

**Quadro 2 – Responsabilidades dos entes envolvidos no projeto de cooperação técnica internacional multilateral**

<i>Agência Brasileira de Cooperação</i>	<i>Organismo internacional (Unesco)</i>	<i>Órgão público federal proponente</i>
Orientação dos órgãos dos aspectos gerais da cooperação técnica internacional	Administração dos recursos do projeto	Planejamento e gestão da execução do projeto
Orientar o órgão proponente sobre parceiros para a iniciativa	Realização de informes da execução ao órgão proponente	Elaboração dos planos de trabalho
Orientação ao órgão para a escrita do projeto de cooperação	Elaboração de relatório analítico de despesas	Decisões principais do desenvolvimento do projeto
Auxiliar nas mesas de negociação	Realização de assessorias técnicas ao órgão proponente na elaboração dos planos de trabalho e termos de referencia	Elaboração dos termos de referência para contratação de pessoa física ou jurídica ou qualquer contrato
Monitoramento geral da execução dos projetos	Apoio ao órgão proponente na seleção de equipe	Pela etapa final de seleção de equipe
Administração dos sistemas de dados <sup>31</sup> de monitoramento.	Mobilização de redes de contatos para apoio ao órgão proponente	Aprovação dos produtos elaborados por consultores contratados
	Acompanhamento diário da execução dos projetos	Prestação geral de contas, inclusive para CGU.
		Aprovação de relatórios analíticos de despesa elaborados pelo organismo internacional
		Preparo e inserção dos relatórios de progresso nos sistemas de informação da ABC

\*Quadro elaborado pela pesquisadora a partir das entrevistas à representantes da ABC, Unesco, Secom e EBC.

A partir da análise das informações do quadro acima é possível sintetizar as tarefas de cada um dos órgãos envolvidos na cooperação técnica internacional da seguinte forma: ABC responsável pela adequação da iniciativa às tratativas legais e pelo monitoramento geral das ações, o organismo internacional responsável pela assessoria técnica ao órgão proponente e o órgão proponente pela administração e execução do plano de trabalho do projeto.

Essa dinâmica, na avaliação da ABC e da Unesco, confere um conjunto de possibilidades no desenvolvimento de ações junto aos órgãos públicos. Para estas duas

---

para cada um dos projetos analisados nesta pesquisa, mas sim responsabilidades comuns e padronizadas aos entes nos projetos de cooperação técnica internacional.

<sup>31</sup>. O sistema de dados da ABC para monitoramento dos projetos é o Sigap – Sistema de Informações Gerenciais de Acompanhamento dos Projetos. Trata-se de uma plataforma online de uso restrito para abastecimento de informações do projeto pela equipe do órgão executor e monitorada pela equipe da ABC. A plataforma está disponível no endereço: <http://www.abc.gov.br/sigap/ct.aspx>> Acesso em 20/12/2017.

entidades o projeto de cooperação técnica multilateral, quando bem elaborado e com estrutura de sustentação no órgão executor, ainda que não atue diretamente na execução da política pública (uma competência do governo) como dito acima, pode promover o aperfeiçoamento da gestão pública.

Um projeto de cooperação técnica não tem a função de substituir a administração pública na execução de programas governamentais. Quando se trata de um projeto executado por um órgão governamental a, **a função da cooperação técnica é a de promover o desenvolvimento de capacidades da referida instituição**, na intenção de torna-la apta a implementar com maior eficiência, eficácia e efetividade um dado programa público. (Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral) (grifo meu)

O parâmetro acima, presente nos documentos balizadores dos projetos de cooperação técnica internacional, reforça a declaração do coordenador Márcio Lopes Corrêa: a função central do projeto de cooperação técnica executado por instituições públicas é instrumentalizar o órgão (estruturas e pessoas) de técnicas e habilidades para o exercício das funções próprias da esfera governamental.

A função da cooperação técnica a função em órgãos públicos, se o contexto é a política pública, é instrumentalizar, capacitar órgãos públicos para melhor implementar política pública, mas a cooperação técnica não pode ser veículo ou instrumento de apoio à implementação de programas e políticas públicas (Marcio Lopes Corrêa. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

O coordenador do Setor de Comunicação e Informação do Escritório da Unesco no Brasil, Aduino Soares, ainda acrescenta que um projeto de cooperação técnica multilateral executado pelo órgão público, ainda que seja uma ação temporária, pode construir bases de continuidade – distanciando-se do caráter temporário característico da cooperação técnica. O que eles destacam é que, depois do projeto encerrado, a ação antes sustentada pela tríade governo/ABC/organismo internacional passa a ser de responsabilidade exclusiva do governo.

O que acontece é que o projeto de cooperação técnica vem para ajudar a transformar algum setor, ou dar a cooperação técnica em determinado tema. Muitas vezes depois da cooperação técnica com a Unesco se cria uma política pública e essa política pública ganha sustentabilidade (Aduino Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora). O papel aqui no ABC é trazer o que se quer fazer para o propósito da cooperação técnica, esclarecendo para o órgão público que ele vai conseguir fazer tudo que ele quer só que ele tem que fazer uma ideia de duas etapas, numa etapa via recuperação estrutural - desenvolver os instrumentos que vão proporcionar as condições de fazer - e a etapa a

segunda etapa que é ele fazer sozinho, mas aí com uma fase da cooperação já vencida, já cumprida. (Marcio Lopes Corrêa. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Outra potencial contribuição do projeto de cooperação técnica multilateral a um órgão pública é o reforço ou apresentação de temas antes invisíveis à gestão pública.

A gente não pode propor leis, a gente ajuda o Estado a pensar determinados temas e depois o Estado que avança. A ação é pontual, mas tem força que é a de aproximar o governo de boas práticas e o governo que tem a tua capacidade. Do nosso ponto de vista de organismo internacional nos termos do nosso mandato, a gente percebe que muitas ações tiveram sustentabilidade, que mudaram de status em termos de prioridade junto ao Brasil, temas que não eram prioritários passaram a ser. (Adauto Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Como exemplo<sup>32</sup> da ação de cooperação técnica que impacta a política pública e “desvela” área e sujeitos, Adauto relata o desenvolvimento de projeto piloto de cooperação internacional multilateral pelo Ministério do Desenvolvimento Social (MDS). Ele relata que o campo árido ao tema da radiocom dentro do Estado passou por mudanças com o desenvolvimento do projeto.

Nos aproximamos muito das rádios comunitárias num momento que havia muita resistência junto às rádios comunitárias, e tentamos aproximar do Ministério da Justiça. **Iniciamos um trabalho junto ao governo no sentido de sensibilizá-lo para esta forma de atuação da comunicação.** Acho que aconteceu de forma exitosa, porque reconheço que o trabalho que aconteceu em 2010 pelo Ministério do Desenvolvimento Social chamando as rádios comunitárias para fazer, durante um ano inteiro, um trabalho conjunto do MDS com radiocom, **disseminar os programas sociais do MDS por meio da radiocom. Foi um mutirão que a gente fez em parceria, junto com a Abraço.** A partir daí a gente viu um novo olhar, uma nova forma e um reconhecimento da atuação da mídia comunitária pelo governo brasileiro. Foi a primeira vez que a gente atuou junto com o governo convidando, capacitando. **A gente fez uma capacitação no uso das novas tecnologias pelas rádios** para que pudessem estruturar radiocom na *web*, e isso dando informações sobre os serviços sociais que estavam, **disponibilizados à sociedade brasileira e muitas vezes não chegavam ao município como deveria chegar.** A gente precisava que estas informações chegassem por um comunicador local, para que não tivesse desvios, que a formação não chegasse truncada e o governo estendeu que a radiocom era a melhor forma. Era um projeto de cooperação técnica com o MDS, dentro dele tinha um componente de comunicação. A Abraço fazia a convocatória dos comunicadores em cada estado. O governo reconheceu – disse para as radiocom “venham até mim, pagamos passagem”. Esse foi um momento importante. E depois o Ministério das Comunicações,

---

<sup>32</sup>. O coordenador da área de comunicação da Unesco no Brasil ainda relata a incidência do organismo para aprovação da Lei de Acesso à Informação (LAI), em 2011, e a criação do Programa Escola Aberta, criado em 2004 pelo Ministério da Educação. Adauto relata que a incidência do organismo nos temas do direito à informação e o enfrentamento da violência escolar junto ao governo refletiu, somado a mais fatores, nas ações de criação do Programa e elaboração e implementação da lei.

mais tardiamente, de 2015 em diante, **tinha toda uma área apoiando radiocom, todo um esforço de formalização das concessões para radialistas. Houve uma simplificação dos processos de outorgas**, havia um passivo muito grande de processos para julgamento e que avançou. (Adauto Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora). (grifo meu)

Embora seja um relato longo, ele nos traz questões sensíveis no desenvolvimento de uma ação de cooperação técnica que incida sobre o cristalizado Sistema de Comunicação Pública, a saber: a atuação do projeto em parceria e diálogo com a sociedade civil organizada e de posicionamentos mais democráticos e plurais ao tema da comunicação (neste caso, a Associação Brasileira de Radiodifusão Comunitária – Abraço), a formação para uso de tecnologias como campo que problematiza as desigualdades sociais, econômicas e educacionais, o avanço – ainda que com limites - da política pública (neste caso, em rádio comunitária, independentemente de novos programas e formulações).

É certo que a definição de áreas, temas e grupos sociais tocados por uma política pública não é livre de leituras de mundo e posicionamento dos sujeitos. A invisibilidade de temas e sujeitos é construída – pelo Estado, pelo mercado, pela sociedade. Afirmar que a ação executada por um organismo internacional dentro de um projeto de cooperação técnica possui capacidade de intervir na esfera pública, em especial no campo das políticas públicas, o organismo se reconhece – ainda que involuntariamente – como um ator político<sup>33</sup>: não executa a política pública, mas tem potencial de intervenção, modulação e impacto na política pública ao desempenhar funções ditas “de assessoria técnica. Em outro momento, cabe a reflexão em profundidade da contraposição dos termos “técnica” e “política” nos discursos: o primeiro entendido como neutro, objetivo, racional, sem vínculos; o segundo como ideológico, enraizado, posicionado. A nós, neste momento não cabe esta reflexão. O que é importante destacar, no entanto, é que, como os exemplos acima revelam, técnica e política estão mais em diálogo do que em oposição<sup>34</sup>. Na próxima seção, ao abordarmos a atuação da Unesco para o tema da comunicação, vamos tratar melhor de como o Organismo afirma, no seu discurso, sua relação com o governo e gestões.

---

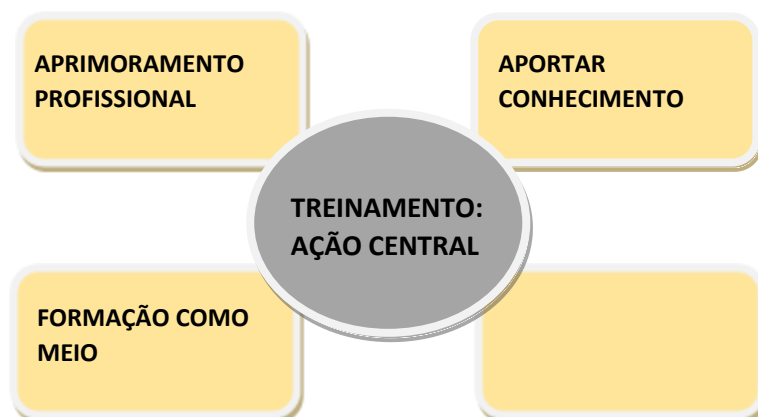
<sup>33</sup> Uma reflexão necessária é o argumento da ausência do caráter político na ação dita técnica. Esta reflexão

<sup>34</sup>. Recomenda-se autores, como Herbert Marcuse, em *Industrialização e capitalismo na obra de Weber*, se debruçam sobre a oposição entre técnica e política.



Neste momento, levantamos um aspecto central da cooperação técnica e à esta pesquisa: a capacitação de recursos humanos é uma das frentes estruturantes dos projetos de cooperação técnica internacional. Ao longo deste capítulo foram feitas sinalizações da presença da prática de capacitação como ação inscrita na cooperação técnica internacional, em específico, nos projetos. Este expressivo lugar conferido à capacitação de recursos humanos como ação da cooperação técnica internacional não é apenas identificado pela pesquisa e nos projetos analisados. O principal documento orientador da cooperação técnica internacional multilateral e bilateral<sup>35</sup> aponta a **capacitação do quadro de pessoal da instituição executora, multiplicadores ou beneficiários diretos não ligados à instituição como umas das principais linhas de ação dos projetos de cooperação técnica**. Como esquema visual (Figura 4), a capacitação busca atender aos seguintes parâmetros específicos:

**Figura 4** – Parâmetros para a Capacitação nos projetos de cooperação técnica internacional\*



\*Esquema elaborado pela pesquisadora a partir de documentos da área de cooperação técnica multilateral.

A ação da capacitação trata-se da realização de seminários e/ou oficinas de capacitação dos recursos humanos, atividades realizadas por profissionais especializados ou instituição, com a finalidade de **aportar conhecimento**. Os treinamentos também têm por finalidade transferir informações, tecnologias ou experiências já consolidadas, testadas e disponíveis, que servem “como instrumentos de **aprimoramento profissional dos funcionários da instituição executora do projeto**” (ABC). Como ação-produto do treinamento dos funcionários, a qualidade da instituição

<sup>35</sup>. Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral

beneficiária (nesta pesquisa, os próprios órgãos executores – EBC e Secom) sofrem de elevação do padrão de qualidade.

Os treinamentos nos projetos de cooperação técnica internacional multilateral também devem ter a perspectiva de capacitação-meio e não capacitação-fim em si mesmo, ou seja, o **treinamento é meio, ferramenta para alcance de uma meta externo à capacitação**. Isto porque devem “cumprir o papel de instrumento para alcance das transformações definidas no(s) objetivo(s) do projeto” (ABC)

As demais linhas de ação passíveis de serem presentes nos projetos de cooperação técnica internacional são: consultoria, contrato para serviços especializados, equipamentos, agência implementadoras e acompanhamento e avaliação. Enquanto estas últimas falam mais diretamente à estruturas, processos e construção de memórias, a capacitação é aquela que mais diretamente “fala” com os sujeitos, com exceção da linha de ação “consultoria”. Esta também tem por finalidade o encontro da educação com os sujeitos. Segundo a ABC a consultoria serve a “aportar novos conhecimentos para o aprimoramento dos recursos humanos e dos processos de trabalho da instituição executora ou do público-alvo do projeto” (ABC).

Feitas as apresentações de fluxos dos projetos, atribuições dos entes envolvidos, potencialidades e expressivo lugar da capacitação nos projetos de cooperação técnica internacional, partimos agora para a apresentação dos projetos analisados por esta pesquisa.

## **2.2 Organismo internacional na área de comunicação: a Unesco**

Nesta seção cabe apresentar mais detalhadamente a atuação da Unesco, organismo internacional escolhido como parceiro nos projetos de cooperação técnica internacional analisados por esta pesquisa. Esta apresentação mira para fatos mais recentes da Unesco, como a definição de prioridades de atuação do organismo para o período compreendido pelos projetos, as ações desenvolvidas pelo escritório brasileiro para igual período e a importância conferida pela representação no Brasil para projetos de cooperação técnica internacional.

A **Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura** (Unesco) é uma organização intergovernamental, de Direito Público Internacional, com

personalidade e capacidade jurídica, autonomia administrativa e financeira e mandato específico. Foi criada em 16 de novembro de 1945, em contexto pós-Segunda Guerra Mundial. O discurso institucional afirma que a agência integrante das Organizações das Nações Unidas (ONU), esta também criada em 1945 como relatado no início deste capítulo, assume como objetivo “garantir a paz por meio da cooperação intelectual entre as nações, acompanhando o desenvolvimento mundial e auxiliando os Estados-Membros na busca de soluções para os problemas que desafiam nossas sociedades” (Unesco). O organismo tem como áreas de atuação: Educação, Ciências Naturais, Ciências Humanas e Sociais, Cultura e Comunicação e Informação.

De acordo com a apresentação do organismo no site institucional, atualmente 193 Estados-membros possuem acordos de Estado com a Unesco e a estrutura orgânica da Unesco é formada pela Conferência-Geral, Conselho Executivo e Secretariado.

De forma resumida, a Conferência-geral é o órgão deliberativo máximo. Composto pelas delegações nacionais dos Estados-Membros (ligados ou não as Nações Unidas) em pleno exercício e dos membros associados (que venham de territórios ou grupos de territórios que não sejam independentes para se fazerem representar nas relações internacionais) (GOMES.2007). A cada biênio, os Estados-membros, reunidos em Conferência-Geral, deliberam sobre as estratégias e as grandes orientações do trabalho da organização para os dois anos seguintes. Estas diretrizes estão alinhadas às estratégias de médio prazo definidas a cada seis anos<sup>36</sup>. “Ambos representam o pilar programático da Organização. A estratégia de médio prazo e os programas bienais permitem traçar a evolução da cooperação prestada pela Unesco nos países” (Unesco). Atento ao voto único para todos o Estados-membros, o colegiado também aprecia o programa e orçamento para o exercício bianual.

O Conselho Executivo, composto por 58 Estados-membros, é responsável pela execução do programa aprovado pela Conferência-geral. Para monitorar a aplicação do Programa e orçamento definidos em Conferência-Geral, reúne-se duas vezes ao ano. De acordo com Gomes (2007), a composição do Conselho Executivo atenta a “a critérios de competência, diversidade de culturas e divisão geográfica equitativa” para sua composição.

---

<sup>36</sup>. Como veremos no Quadro 3, para o período atual as estratégias de médio prazo são para 08 anos. A pesquisa não conseguiu identificar se apenas para este período o prazo de vigência das estratégias foi estendido ou se os próximos programas do organismo também valerão para 08 anos.

O Secretariado compreende o diretor-geral e funcionários, e ambos estão lotados na sede do organismo, em Paris. Nomeado a cada seis anos, com direito à reeleição, o diretor-geral é responsável pelas funções executivas do organismo. São dele as tarefas de formulação de propostas para apreciação pela Conferência-geral e pelo Conselho Executivo no auxílio a tomada de decisões, e a preparação dos documentos do projeto de programa e orçamento a serem apreciados pelas instâncias deliberativas. Os funcionários estão incumbidos de operacionalizar o programa definido na Conferência-Geral.

A Unesco conta com mais de 2000 funcionários oriundos de 170 países<sup>37</sup>. Orientados pela política de descentralização, 870 pessoas trabalham em 65 escritórios e institutos da Unesco distribuídos pelo mundo. Para manutenção de suas atividades, são os Estados-membros que contribuem com o financiamento<sup>38</sup> das ações do organismo. Os valores são definidos de antemão, validados em Conferência-Geral pelos estados-membros e repassados ao órgão na sequência.

As principais frentes de atuação do organismo junto aos Estados-membros, de acordo com relatos institucionais e entrevista à representação da Unesco no Brasil, são: desenvolvimento de projetos, de programas, de campanhas e de cátedras, elaboração de recomendações, convenções e declarações ratificadas, aderidas ou sugeridas aos países e elaboração de estudos e publicações nas áreas temáticas de incidência do organismo. As ações de cooperação técnica foram descritas na seção anterior.

As convenções, ratificadas ou aderidas pelos membros, tratam das regras as quais os Estados se comprometem a cumprir. Já o instrumento da recomendação refere-se a princípios e normas para regular algum tema e “destina-se a influenciar o desenvolvimento de leis e práticas Nacionais” (Unesco. Tradução nossa<sup>39</sup>). Esta ferramenta não está sujeita à ratificação pelos Estados-membros, no entanto, eles são convidados a aplicá-la.

O instrumento da declaração é a afirmação de princípios universais para os quais os Estados desejam atribuir a maior autoridade possível e oferecer o mais amplo apoio possível. Um exemplo de declaração é a Declaração Universal dos Direitos Humanos adotada, em 1948, pela Assembleia Geral das Nações Unidas. O instrumento é

---

<sup>37</sup>. O material disponível no site da Unesco revela que atualização é de abril de 2010.

<sup>38</sup>. De acordo com o documento Programa e Pressupostos Aprovados para o Período 2014-2017 o orçamento do organismo previsto para os quatro anos é de US\$ 32.023.000 dólares.

<sup>39</sup>. Texto original. “*These are therefore norms which are not subject to ratification but which Member States are invited to apply*” (Unesco)

considerado de caráter mais formal do que uma recomendação e é usado, segundo a Unesco, em ocasiões raras, em que princípios de grande e importância duradoura estão sendo enunciados (Unesco). Assim como a recomendação, não está sujeito à ratificação.

As publicações possuem maior poder de diálogo com as realidades dos Estados-membros. Validados pelo Conselho Executivo, o material busca materializar o acúmulo de atuação do organismo em determinada área/tema/região.

Não só com os governos que o organismo estabelece relações. Segundo declara, o órgão trabalha em estreita relação com um conjunto diverso de organizações nacionais e regionais dos Estados-membros. Relatos no site institucional apontam relações oficiais com cerca de 350 organizações não-governamentais e cooperação com outras centenas em projetos específicos.

É possível verificar que deste o surgimento a Unesco já assinala que a colaboração entre os Estados-membros tem a via de transferência de conhecimento e promoção de capacitações como forte pilar de atuação.

O Artigo 57 da Carta das Nações Unidas [em vigor no ano de criação do órgão, em 1945] constitui a fundação espiritual da UNESCO, pois prevê a criação de uma agência especializada para a cooperação nas esferas educacionais e culturais, que “derrotaria o espírito maligno” e combateria as ideias que levaram a duas guerras mundiais e que poderiam levar à aniquilação sistemática da vida humana. (...) A fundação da UNESCO visava a garantir uma dimensão política mais forte para a cooperação. A chave era o conhecimento para combater a ignorância. (Unesco. Das ideias às ações p.21)

Nos aproximando da área da comunicação – objeto desta pesquisa - verificamos que o tema da comunicação já estava presente na primeira sessão da Unesco, em 1946, e ao longo dos anos assumiu diferentes contornos na entidade, reflexo de mudanças conceituais, encaminhamentos políticos internos e externos, econômicos, culturais e ideológicos que delinearem os posicionamentos da Unesco no tema.

Um momento importante do organismo na problematização da relação entre Estado e setor privado para o tema da comunicação foi a elaboração do Relatório MacBride, em 1980. Fruto de longo trabalho de investigação por uma comissão composta por 16 membros de várias nacionalidades, e embora, seja avaliado como um documento com heterogeneidade ideológica, consequência da diversidade de seus membros, o documento é entendido por muitos como o mais completo relato já produzido sobre a importância da comunicação na contemporaneidade. No entanto, logo

após a publicação, a Unesco assume uma posição mais conservadora em relação ao tema.

Lamentavelmente, ele [o relatório] sucumbiria, como sucumbiu a própria Unesco no tocante às questões de comunicação, ao cerco imposto pelos Estados Unidos e pela Inglaterra, cujos governantes, Ronald Reagan e Margareth Thatcher, no início da década de 80, comandaram a retirada de seus países daquele órgão das Nações Unidas. (RAMOS, 2007.p.23)

A entidade internacional que defendeu na década de 70 e início de 80 a necessidade de ampliação do direito à informação para um direito mais amplo – o direito humano à comunicação, dado os desiguais poderes dos sujeitos da comunicação em um setor altamente concentrado, retomou, nos anos oitenta, na emergência dos governos neoliberais, um discurso de preocupação com a função, o conteúdo, os usos e efeitos dos meios de comunicação. O discurso da necessidade de considerar com prioridade um câmbio nas estruturas de poder ao pensar a política de comunicação (Unesco, 1980) perde lugar para visão instrumental dos meios. A Unesco nomeia o período compreendido entre 1980 a 1990 como “reformulação da agenda de desenvolvimento internacional” (Unesco).

Gomes (2007), ao se debruçar para a análise das resoluções da Unesco no período de 1946 a 2005, no que concerne à área da comunicação e informação, e em diálogo com Gifreu (1986), estabelece as seguintes fases do organismo para a área: o intervalo compreendido entre os anos de 1945 a 1970, anos de forte polarização das forças políticas e econômicas, responde pela hegemonia norte-americana “que tinha sua principal expressão na doutrina da livre circulação da informação no mundo”; já o período de 1970 a 1980, Gifreu nomeia como a “década de confrontação acelerada em todas as frentes das relações internacionais de informação e comunicação”; a terceira etapa, de 1980 a 1986 (data de publicação do livro de Gifreu), denominada de ‘etapa pós-MacBride’, referência a postura conservadora adotada pelo organismo. (GIFREU, 1998, p.9 apud GOMES, 2007, p.79). Gomes atualiza e acrescenta uma nova etapa, de 1990 a 2005, na qual apresenta como “término da segunda fase da Cúpula Mundial da Sociedade da Informação<sup>40</sup>” (GOMES, 2007, p.80).

---

<sup>40</sup>. A Cúpula Mundial da Sociedade da Informação consiste em dois eventos patrocinados pela Organização das Nações Unidas (ONU) em Genebra (2003) e Túnis (2005). Com participação dos Estados-membros da ONU, representantes da sociedade civil e do mercado, os eventos tiveram como tema central a exclusão digital nos países. Ainda que com disputas pelo controle da internet, em especial pelos Estados Unidos que rejeitou a proposta da União Europeia para abandonar o controle do Corporação da Internet para Atribuição de Nomes e Números (ICANN), a Cúpula resultou na criação do Fórum de Governança da Internet para discussão de políticas sobre a governança na internet.

Neste momento cabe um destaque sobre o local conferido à defesa da liberdade de expressão e informação como prioridade de ação do organismo. “Desde a adoção da Declaração [Universal dos Direitos Humanos], em 1948, a Unesco vem liderando uma campanha internacional de promoção da liberdade de expressão e do acesso à informação”. (Unesco. Programa Comunicação e Informação. 2015). Logo no ato de criação da Unesco, embalado pela afirmação da Declaração Universal dos Direitos Humanos, pelo cenário de pós-guerra e a cultura de massa, a Unesco afirma perante seus Estados-membros (e por decisão deles) a atenção à livre circulação do pensamento, designado como ideias e informação a serem transmitidas pelos meios massivos. Neste momento destaca como fundamental o acesso pela periferia do mundo aos conteúdos produzidos pelos meios de comunicação de massa. O foco do olhar está nas vias de acesso, e não nas estruturas e nos sujeitos<sup>41</sup>, como é possível identificar na resolução (trecho abaixo) aprovada na 3ª Conferência-Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Paris, 1949).

[...]A UNESCO continuará e intensificará seus esforços para eliminar os obstáculos que se opõem a livre circulação de ideias por meio da palavra ou por imagem. (UNESCO, 1947, p.13 apud GOMES. 2007,p.82)

[...] fomentará o abastecimento e distribuição de matérias primas (especialmente de papel para periódicos e livros), de equipamento (especialmente de aparelhos receptores de rádio e de aparelhos de projeção a preços reduzidos), e favorecerá a formação profissional visando a reconstrução e o desenvolvimento dos meios de informação para as massas do mundo todo; (UNESCO, 1949, p.34, apud GOMES. 2007,p.82)

Passados mais de 70 anos de atuação da Unesco, o tema *liberdade de expressão e informação* permanece como central para o Organismo. A análise dos programas e pressupostos do Organismo para a área permite observar isto. O tema da segurança da atuação do profissional de comunicação no exercício da profissão também surge com força no último programa aprovado pela Conferência-Geral.

No quadro abaixo (Quadro 3) constam as prioridades de ação estabelecidas para a área de comunicação e informação no período compreendido pelos projetos de cooperação técnica analisados na presente pesquisa (2012-2017). Estas prioridades

---

<sup>41</sup>. Gomes (2007) relata que ainda de forma incipiente o organismo, por força de membros de Estados à margem da hegemonia, demonstra preocupação com conteúdos discriminatórios sobre culturas não-ocidentais. De acordo com Gomes o delegado da Índia refere-se ao cinema norte-americano como deformador da verdade sobre populações do extremo-oriental (GOMES. 2007)

constam nos documentos *Programas y Presupuesto Aprobadas*, e referem-se às decisões aprovadas pela Conferência Geral nas 35ª, 36ª e 37ª Conferência-Geral da Unesco.

<b>Quadro 3 – Prioridades de atuação da Unesco para área de comunicação e informação (período 2010-2017)</b>	
<b>PERÍODO</b>	<b>PRIORIDADE (S)</b>
Programas y Presupuesto Aprobadas (Biênio 2010-2011) <i>Estratégias de médio prazo 2008-2013</i>	Promover a liberdade de expressão e informação. Criar condições para acesso universal a informação e conhecimento.
Programas y Presupuesto Aprobadas (Biênio 2012-2013) <i>Estratégias de médio prazo 2008-2013</i>	Promover a liberdade de expressão e informação. Fomentar as capacidades em comunicação e informação para acesso universal ao conhecimento a fim de reduzir a exclusão digital.
Programa y Presupuesto cuatrienal (Quadriênio 2014-2017 <sup>42</sup> ) <i>Estrategia a Plazo Medio de ocho años (2014-2021)</i>	Promover a liberdade de expressão, o desenvolvimento dos meios de comunicação e o acesso à informação e ao conhecimento. Eixos de ação: 1) Promover um ambiente favorável à liberdade de expressão, à liberdade de imprensa e a segurança dos jornalistas, facilitar a pluralidade dos meios de comunicação e a participação popular na mídia e prestar apoio à mídia independente 2) Ampliar o acesso universal à informação e ao conhecimento e sua preservação.

\*Quadro produzido pela pesquisadora a partir de documentos da Unesco.

Para cumprimento das atuais prioridades da área da comunicação e informação, a Unesco anuncia o desenvolvimento das seguintes ações (Unesco. Programa de Comunicação e Informação. 2015):

- a) Pressão pela liberdade:
- realiza atividades nos países membros no dia Dia Mundial da Liberdade de Imprensa, celebrado em 3 de maio
  - estabelece de parcerias com governo e sociedade civil para promoção da alfabetização mediática

<sup>42</sup>. Na Conferência-Geral de 2011 foi decidido que o Programa não estaria mais estabelecido para dois anos, mas sim para quadro anos.



- No atendimento ao *Plano de Ação das Nações Unidas sobre a Segurança dos Jornalistas e a Questão da Impunidade* auxilia a elaboração de legislação nos países para promoção da segurança dos jornalistas e elabora manuais sobre o tema.
- b) Acesso às informações
- Desenvolve ações específicas em países para acesso facilitado à informação, como por exemplo o desenvolvimento de rádio na Serra Leoa
- c) Preservação do Patrimônio
- Desenvolve o programa Programa Memória do Mundo da UNESCO desde 1992 sobre o patrimônio documental da humanidade. O Programa inclui o Registro Internacional do Patrimônio Documental.
  - Incentiva arquivos e bibliotecas a digitalizar seus acervos
- d) Construção da sociedade do conhecimento
- Ação central de facilitar o acesso às tecnologias da comunicação e informação para melhora da qualidade e do acesso à educação, o que inclui capacitação para desenvolvimento de aplicativos para temas da realidade local
  - Promove ações para livre acesso à produção de conhecimento, como biblioteca online
  - Colabora com países na elaboração de marcos legais para as TICs
  - Desenvolve estudos sobre a internet

No desenvolvimento das ações para a área, o organismo - mesmo diante de práticas autoritárias no campo da comunicação e de um sistema concentrado – evita gerar tensões com o governo do país membro. Para o coordenador do setor de comunicação e informação do escritório no Brasil a Unesco orienta-se por uma atuação “não panfletária”.

A atividade da Unesco é nunca panfletária, sempre tem uma postura mais neutra possível com relação ao desenvolvimento de cada país. São 175 países e cada um tem uma maturidade democrática distinta, assim a gente trabalhar respeitando o estado de cada país.

*O que vocês entendem por neutralidade?* – Não ter uma atitude crítica com relação ao desenvolvimento, à maturidade democrática do país. O que a gente não aceita e faz notas e há manifestação da direção geral é a com relação à violação de direitos humanos contra jornalistas, como assassinato, por exemplo, mas com relação ao desenvolvimento das comunicações, não. Isso a gente acompanha. E a gente existe em função da contribuição de cada país. (Aduato Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

É importante destacar que o posicionamento atual do Organismo é distinto do presente no importante Relatório MacBride, no qual estabelece uma relação entre os sistemas de comunicação concentrados e autoritários e a fragilidade democrática. Mesmo a denúncia de ameaças e assassinatos de jornalistas – muitos pela mão de um Estado censor à livre circulação da informação – recebe um enfrentamento brando por parte da Unesco. Nesta seara, a atuação da Unesco restringe-se à emissão de notas de pesar pela violência dirigida aos profissionais de comunicação e manifestações em torno do Dia da Liberdade da Imprensa<sup>43</sup>.

*A Unesco fica atenta a momentos ditos como autoritários da história? Temos ouvido com força que vivemos um período de ascensão de governos autoritário, principalmente na América Latina. Como é a definição de temas e ao mesmo tempo o acompanhamento da história? – Não vejo muito o acompanhamento da história, o que está dado em termos de desenvolvimento das comunicações. A posição da Unesco em relação ao papel da comunicação sempre foi o mesmo, não houve alteração e a gente preza por um currículo mínimo de jornalismo. (Adauto Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora)*

Feito este breve resgate da criação da Unesco e o delineamento de algumas ações na área de comunicação e informação, seguimos na apresentação do Organismo no Brasil.

A Representação da Unesco no Brasil foi estabelecida em 1964 e seu Escritório, em Brasília, iniciou as atividades em 1972, tendo como prioridades a defesa de uma educação de qualidade para todos e a promoção do desenvolvimento humano e social (Unesco). O escritório no Brasil é, de acordo com o relato institucional, apontado como um dos mais importantes dentre os Estados-membros.

Outro fator que evidencia o reconhecimento do país pelos Estados-membros é o fato do Brasil ocupar nos tempos atuais um assento no Conselho Executivo. Eleito em 2011, o país foi reeleito na 38ª sessão da Conferência-Geral da Unesco de 2015.

De acordo com a comunicação institucional do Organismo, a Unesco desenvolve no país projetos de cooperação técnica em parceria com o governo – União, estados e municípios –, a sociedade civil e a iniciativa privada, além de auxiliar na formulação de

---

<sup>43</sup>. Durante a entrevista o coordenador da área de comunicação e informação da Unesco no Brasil, Adauto Soares pontuou que o acompanhamento dos processos de investigação dos assassinatos de jornalistas no exercício da profissão está no radar do organismo. Desde 2014, o Organismo celebra o Internacional pelo Fim da Impunidade dos Crimes contra Jornalistas em 02 de novembro.

políticas públicas que estejam em sintonia com as metas acordadas entre os Estados Membros. Nestes mais de 40 anos de adesão do país ao Organismo, a Unesco avalia que colaborou na superação de momentos críticos vividos pelo Brasil.

Durante esse longo período, uma vasta experiência de cooperação e de intercâmbio de ideias foi acumulada. Pode-se mesmo afirmar que, em sua área de mandato a UNESCO acompanhou o esforço do país em superar situações críticas e emergir para o estágio de país em franco desenvolvimento e cada vez mais presente no cenário internacional. (Unesco. Marco Estratégico para a UNESCO no Brasil. 2006)

Os relatos afirmam que a relação da Unesco e do Brasil nas primeiras duas décadas de instalação do escritório no país era “estreita e produtiva”. Um marco desta relação, de acordo com publicações do Organismo, foi a assinatura de um acordo de cooperação amplo com o Ministério da Educação, em 1992, tendo como referência a Declaração Mundial sobre Educação para Todos, elaborada na Conferência-Geral da Tailândia no mesmo ano. Na sequência, foi celebrado um conjunto diverso de atividades de cooperação técnica internacional. A transferência de um montante significativo de recursos do governo brasileiro nos anos 1990 ao Sistema das Nações Unidas “por modelo de Execução Nacional (EXN), levou as Nações Unidas a receberem volume considerável de verbas governamentais destinadas a assegurar a implementação de programas de cooperação, em estreita colaboração com os ministérios e secretarias envolvidos em suas respectivas ações”. (Unesco. Marco Estratégico para a Unesco no Brasil. 2006).

Como relatado na seção anterior, a cooperação técnica internacional realizada no país sofreu mudanças, em especial com a criação da ABC e com o surgimento da modalidade de cooperação sul-sul na década de 1980. Estes fatores somados à melhora de índices socioeconômicos na primeira década dos anos 2000 também resultou na mudança de incidência do Organismo no Brasil. Segundo marcos estratégicos de atuação do Organismo no país, o atual modelo de cooperação entre Unesco e governo é pautado na oferta de ações voltadas ao desenvolvimento de capacidades e ações mais específicas, em diálogo com a realidade local.

O atual modelo de cooperação internacional defendido pelo Brasil direciona-se, em boa medida, a projetos capazes de fornecer assistência de qualidade aos parceiros governamentais nas áreas de especialização e no desenvolvimento de capacidades, agregando valor aos programas nacionais em conformidade com o

mandato específico de cada agência. (...) Organização optou por instituir uma cooperação que fosse simultaneamente mais estratégica e mais direcionada aos temas de seu mandato e aos desafios atualmente enfrentados pelo Brasil. (Unesco. Marco Estratégico para a Unesco no Brasil. 2006)

É importante destacar que a atuação do Organismo para atendimento às demandas específicas do país, em especial naquilo que toca o governo, está condicionado à dois fatores: parte do próprio governo a solicitação do desenvolvimento de ações desenvolvidas pelo Organismo no território nacional e a atuação do Organismo é anunciada como indiferente às conjunturas políticas e econômicas do governo. Para explicar melhor: toda grande atividade realizada pela Unesco nos países membros partem dos próprios países. “Todas as solicitações de ações são sugestões feitas pelos países. O que Unesco faz é ouvir e depois disseminam junto aos estados-membros e tenta identificar um consenso para o que seja uma linha de trabalho” (Adauto Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Isso revela o caráter de intervenção “não-ativa” do Organismo: as linhas de ação da Unesco, e seu desdobramento em ações, precisa ser chancelada pelo próprio país. O outro condicionante é que o Unesco não assume publicamente posições em relação à gestão de governo, ainda que impactem na atuação do organismo no país e nas suas ações em andamento. Um exemplo é como o Organismo tratou das mudanças nos projetos de cooperação técnica internacional analisados por esta pesquisa em decorrência da destituição da presidenta Dilma Rousseff, fato este ocorrido durante a execução dos projetos analisados. Como veremos nas próximas seções, ainda que a destituição de Dilma e a posse de Temer tenha implicado mudanças diretas nas realidades dos órgãos parceiros do Organismo e na execução dos projetos de cooperação técnica<sup>44</sup>, o Organismo adota uma posição de distanciamento dos fatos ocorridos. O trecho a seguir da entrevista a Adauto reforça esta análise: “*Mudança de gestores e nas políticas públicas, como a EBC, afetam a atuação da Unesco para o tema da comunicação?* – Não, a gente continua atuando da mesma forma. (Adauto Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Feita este importante destaque seguimos para a atuação da Unesco no Brasil na área de comunicação e informação. Na consulta ao Escritório no Brasil e na análise dos

---

<sup>44</sup>. As mudanças são: Para a Secom - mudanças no organograma institucional e no projeto de cooperação técnica executado pelo órgão público; para a EBC - a extinção do conselho curador e vinculação do mandato do presidente da EBC ao presidente da República.

documentos não foi identificado uma memória substancial da atuação do Organismo no Brasil para a área de comunicação e informação ao longo da história.

De acordo com a Unesco, a atuação do Escritório no Brasil é orientada por três objetivos principais da área, são elas:

promover a liberdade de expressão e de imprensa, bem como o direito a informação; estimular o desenvolvimento de meios de comunicação livres, plurais e independentes, fortalecendo, assim, a diversidade, a proteção dos direitos humanos e a boa governança; e sedimentar os pilares da sociedade do conhecimento, sobretudo pelo acesso universal a informação, com foco nas tecnologias de informação e comunicação (TICs). (Unesco)

Essas ações se materializam em projetos, programas e debates em torno da relação entre as tecnologias da informação e comunicação (TICs), “fundamentalmente nas áreas de avaliação de resultados e formação de professores”; do acesso pelo cidadão às informações públicas, “por meio do fortalecimento da governança eletrônica”, de defesa da política de arquivos e bibliotecas e da gestão da informação e “no alcance de um ecossistema midiático plural, **com profissionais capacitados e fortalecidos e com meios (antigos e novos) capazes de solidificar a democracia brasileira**” (Unesco. Grifo meu). Como podemos ver, muitas das ações da área de comunicação e informação dialogam diretamente com a área de educação e cultura, muito em razão do campo da comunicação abranger demais campos do saber e conhecimento.

Atualmente, a Unesco organiza suas ações da área de comunicação e informação em duas grandes frentes. Cada frente contém subtemas, como listados a seguir. Nesta listagem reunimos as ações relatadas no site do Organismo – **Representação da Unesco no Brasil:**

- 1) **Frente Acesso ao conhecimento** – compreende questões relacionadas ao acesso à informação online, pelas pessoas com deficiência e plurilinguismos no ciberespaço.

Subtemas:

- *Governança na internet no Brasil:* a partir da experiência da LAI, busca sensibilizar o governo a aprimorar a gestão pública para acesso pela sociedade à informação pública
- *Bibliotecas e arquivos:* busca fortalecer a cultura da valorização das bibliotecas (físicas e virtuais) e a prática da documentação.

- *Programa Memória Mundo*: Criado em 1992, o programa internacional voltado para a melhoria da preservação e do acesso à memória documental do mundo possui um Comitê Brasileiro<sup>45</sup> instalado no Escritório do Organismo no país com as funções específicas do Programa: identificação do patrimônio documental, sensibilização, preservação, acesso e estruturas, elaboração de estatuto próprio.
- *Alfabetização midiática e informacional*: por meio de documentos elaborados para o tema, o Organismo estabelece parcerias com gestores públicos da área de educação, nas diferentes esferas de governo.
- *Tecnologia da informação e comunicação na educação*: o Organismo colabora com o governo brasileiro para promoção de ações para disseminação das TICs nas escolas.
- *Sociedade do conhecimento*: refere-se a ações de instrumentalização das comunidades para acesso às informações.

**2) Frente Liberdade de Expressão** – compreende questões da liberdade de imprensa em todas as plataformas e liberdade de expressão enquanto direito humano.

Subtemas:

- *Desenvolvimento da mídia no Brasil*: é onde o Organismo localiza as atividades de capacitação do profissional de comunicação.
- *Segurança dos jornalistas*: envolve a elaboração de relatórios de atentados à vida dos jornalistas e acompanhamento dos processos de responsabilização destes atentados.
- *Pluralismo e diversidade na mídia*: É onde a Unesco posiciona a comunicação comunitária. Para este subtema o Organismo relata que auxilia os governos no desenvolvimento de “ambientes de políticas de comunicação propícios à mídia comunitária, além de construir capacitação e estruturas de tecnologia de informação e comunicação neste setor” (Unesco). Inclui também formação de profissionais e comunidades para exercício da comunicação comunitária.

Ao ler as descrições acima ainda é difícil compreender, objetivamente, quais são as ações desenvolvidas no Brasil pela Unesco na área de comunicação e informação. Faltam dados de onde são realizadas as ações, quem envolve, quando ocorrem, que resultados são obtidos, etc. As informações disponíveis tratam mais das ações que são

---

<sup>45</sup>. Veja atribuições dos Comitês Nacionais. Ver em <http://www.unesco.org/new/es/communication-and-information/memory-of-the-world/about-the-programme/national-memory-of-the-world-committees/>> Acesso em 29/12/2017

estendidas ao conjunto dos Estados-membros do que para a realidade particular brasileira.

Diante da dificuldade em visualizar as atuais atividades da área de comunicação e informação desenvolvidas pela Representação da Unesco no Brasil, fizemos outro esforço em analisar as notícias institucionais publicadas no site do Organismo para o período de execução dos projetos de cooperação técnica analisados por esta pesquisa. O objetivo foi, ao verificar o que o próprio organismo narra sobre sua atuação, levantar temas de atuação e as ações correspondentes. Estas informações estão sintetizadas no quadro abaixo (Quadro 4). A primeira coluna trata do ano, a segunda do tema da ação e terceira coluna é sobre qual ação foi desenvolvida.

Antes da apresentação do quadro é importante apresentar rapidamente as escolhas metodológicas para a seleção das notícias e o enquadramento em temas e ações. A primeira etapa foi a de selecionar as matérias disponíveis na seção *Arquivo de Notícias* referentes às ações desenvolvidas no Brasil pela Unesco para a área de comunicação e informação. O critério de seleção dentro o conjunto de materiais disponíveis nesta seção foi menção às palavras-chave no título ou no corpo da matéria: comunicação, mídia, informação, jornalismo, jornalista, veículos de comunicação, liberdade de expressão, patrimônio, memória, internet, TICs, alfabetização midiática.

<b>Quadro 4 – Temas das ações desenvolvidas pela Unesco (Período 2012-2017)</b>		
<b>ANO</b>	<b>TEMAS</b>	<b>AÇÕES</b>
2012	Segurança do profissional de comunicação Liberdade da imprensa e expressão Lei de acesso à informação Internet/banda larga Universalidade de acesso à internet Mídia e infância	1º nota pública 2º seminário 3º publicação 4º outros
2013	Segurança do profissional de comunicação Liberdade da imprensa e expressão Comunicação Comunitária Internet/banda larga Universalidade de acesso à internet Mídia e educação Alfabetização midiática e informacional	1º nota pública 2º publicação 3º seminário 4º outros
2014	Segurança do profissional de comunicação Liberdade da imprensa e expressão Internet/banda larga Exercício da profissão de jornalista Telefonia móvel Comunicação e acessibilidade	1º nota pública e publicação 2º curso 3º outros
2015	Projeto de cooperação técnica com a EBC Segurança do profissional de comunicação Formação de jornalistas em direitos humanos	1º nota pública 2º seminário/curso 3º projeto de cooperação

	Dia Mundial de Liberdade de Imprensa Dia Mundial da Rádio Direitos da rede mundial da internet Políticas públicas para a internet Liberdade de expressão Patrimônio documental	técnica 4º outros
2016	Segurança do profissional de comunicação Liberdade de expressão Dia Mundial da Liberdade de imprensa Alfabetização midiática e informacional Dia Mundial da Radio Patrimônio Documental	1º nota pública 2º seminário 3º Reconhecimento de patrimônio 4º outros
2017	Patrimônio documental Segurança do profissional de comunicação Liberdade de expressão Dia mundial liberdade de imprensa	1º nota pública 2º Registro de patrimônio 3º outros

\*Quadro produzido pela pesquisadora.

O esforço acima em categorizar as notícias, ainda que contenha rasuras, visto que é um método pouco elaborado, colabora para identificar duas fortes tendências da ação do Organismo para a área de comunicação e informação no último período: o predomínio de notas (de pesar sobre morte de jornalistas, de datas comemorativas) e que há pouca circulação por temas fora das prioridades definidas pelo Organismo para o período analisado nesta pesquisa (Quadro 3). Na análise mais refinada das matérias verificamos que as narrativas não apresentam os contextos presentes para os temas da comunicação no Brasil: não são evidenciados, na maior parte das matérias, aspectos econômicos, sociais e políticos brasileiros no relato e justificativa de realização das ações. Essa leitura reforça questões apresentadas anteriormente – do não posicionamento público do Organismo e do alinhamento das ações realizadas nos territórios aos mandatos e prioridades da área para determinado período.

A seguir, iremos apresentar os dois projetos de cooperação técnica internacional celebrados entre o governo federal com parceria da Unesco. Como será observado, os projetos também mantem alinhamento temático aos pressupostos da área para o período e o Organismo assume o posicionamento de neutralidade em relação à gestão do governo, como já relatado nesta seção.



### **Capítulo 3: Os projetos de cooperação técnica internacional na área de comunicação**

No capítulo anterior tratamos de como a cooperação técnica internacional opera, e em especial, como são desenvolvidos um projeto de cooperação técnica. Tratamos dos sujeitos envolvidos na cooperação nacional, com destaque para a Agência Brasileira de Cooperação (ABC) e a Unesco, enquanto organismo multilateral.

Realizada esta aproximação com o tema da cooperação técnica internacional, neste capítulo apresentamos os dois projetos de cooperação técnica internacional desenvolvidos na área de comunicação e executados pelo governo brasileiro com parceria da Unesco. Esta apresentação está focada nas ações do projeto (realizadas ou não), na justificativa para a escolha da Unesco como organismo multilateral de cooperação técnica, nas motivações dos coordenadores dos projetos e órgãos executores para a realização da iniciativa e a identificação, pelos atores sociais envolvidos, das contribuições trazidas pelos projetos ao campo público e governamental de comunicação.

Os projetos serão apresentados separadamente, iniciando pela Escola Nacional de Comunicação Pública.

#### **3.1) Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública (Nº do projeto 914 BRZ 5013)**

Em 2011 a Empresa Brasil de Comunicação (EBC) completou seu primeiro quadriênio. O período também encerrou o primeiro mandato da primeira Diretoria-Executiva, sob comando de Tereza Cruvinel. O encerramento deste primeiro ciclo foi acompanhado da renovação parcial do Conselho Curador, espaço então composto por 22 membros designados pela Presidência da República. Com a renovação parcial, o número de organizações da sociedade civil integrantes do colegiado foi ampliado.

Não apenas as instâncias de decisão do órgão sofriam mudanças. Ao corpo funcional egresso da fusão da Radiobrás, Empresa Brasileira de Notícias (EBN) e Associação de Comunicação Educativa Roquette-Pinto<sup>46</sup>; somavam-se trabalhadores admitidos no primeiro concurso público da EBC, realizado no mesmo ano, em 2011. O

---

<sup>46</sup>. A estrutura da EBC será mais bem detalhada no Capítulo 4.

cenário era de progressiva estruturação do quadro funcional e consolidação das instancias de gestão.

No entanto, a Empresa identificou que, em um sistema brasileiro de comunicação majoritariamente privado, o campo público da comunicação carecia ainda de “maior definição conceitual e fortalecimento simbólico de *public broadcasting* no Brasil, bem como uma devida qualificação de recursos humanos que atendem para a especificidade e missão da radiodifusão pública no país”. Esta fragilidade do campo público da comunicação é, segundo o projeto, reflexo da ausência da formação (seja em *latu sensu* ou *strictu sensu*) em comunicação pública nas grades dos cursos de comunicação, bem como do “próprio enfraquecimento histórico que caracterizou o setor durante todo o século XX”. (Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública). Na construção discursiva, a EBC reconhecia publicamente que o profissional de comunicação no país não é preparado para atuar neste campo. O outro reconhecimento é o de que se o campo público da comunicação está enfraquecido no XX, o sistema brasileiro de comunicação, de bases consolidadas e altamente presente na sociedade – tinha outros campos fortalecidos que não o da comunicação pública. Diante disso, a Empresa passa a reivindicar ações voltadas ao público interno da EBC e à sociedade para mudanças nessa correlação de forças, bem como na consolidação do campo público

Deste modo, a realidade do país e suas características, deficiências e lacunas históricas quanto ao debate sobre radiodifusão pública requerem especial atenção na **formação, qualificação e difusão das questões, concepções e conceitos que envolveram a noção de *public broadcasting***”. (Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública). (grifo meu)

Como resposta a estas lacunas e deficiências, a Empresa defende a criação de uma Escola Nacional de Comunicação Pública para, a médio e longo prazo, auxiliar na consolidação deste setor. (Projeto)

A criação de uma Escola Nacional de Comunicação Pública representa atuação ativa e reativa ao problema estratégico, uma vez que **a escola pode se tornar uma instituição catalisadora de debate, qualificação, capacitação e pesquisa sobre o tema**, agindo assim contra uma limitação crucial enfrentada por este segmento no caso brasileiro (Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública). (grifo meu)

A ouvidora-geral da EBC e coordenadora do projeto de cooperação técnica internacional no período de 2013-2016<sup>47</sup> relata o clima na Empresa pela defesa de um campo público da comunicação.

Naquele momento havia um grande entusiasmo pela comunicação pública. Com grande problema de ordem discursiva dos veículos, porque todos que passam por aqui confundem a comunicação pública com assessoria de governo, de formas diferentes todos fazem essa utilização de forma indevida, mas havia um interesse pelo desenvolvimento efetivo da comunicação pública, em fazer que a EBC se projetasse, que o conhecimento da comunicação pública saísse daqui. Era muito estimulante. (...). Os funcionários tinham um afeto muito grande pelo desenvolvimento da comunicação pública, hoje menos. Tinha um movimento político-ativista muito grande, tudo era motivo de discussão e por isso viram o projeto com muitos bons olhos. Já os diretores não se aproximaram do projeto, mas os funcionários. Tinha um ambiente estimulante para se fazer um centro de conhecimento pela adesão dos funcionários e presidente à época. Os diretores não havia proximidade. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Para tanto foi formulado um projeto no ano de 2011 e submetido à apreciação pela ABC, conforme fluxo apresentado na seção anterior.

Para defesa da Unesco como organismo multilateral parceiro do órgão na execução do projeto, a EBC lista um conjunto de fatores, entre eles destacam-se: a produção de estudos pelo Organismo para o tema da comunicação pública, o desenvolvimento de iniciativas pelo Organismo de cooperações internacionais “que auxiliam países a concretizar de modo satisfatório o indicador de desenvolvimento midiático e democrático”, e o conhecimento na formação do profissional de comunicação, na medida em que a Unesco “possui reconhecido *know how* no tratamento das questões vinculadas à melhoria da capacidade de ensino no campo da comunicação”. (Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública).

É importante destacar que o documento pontua que o projeto, nas sua interpretação da realidade e nas ações, está “diretamente relacionado ao objetivo estratégico (...) constante na Estratégia de Médio Prazo da Unesco (34 C/4 – 2008-2013)”. Outra consideração relevante presente no documento do projeto é que há o

---

<sup>47</sup>. No período de formulação do projeto Joseti era ouvidora-adjunta da EBC e responsável pelo programa ombudsman da Empresa – programa de significativa audiência. Ela relata que a partir do exercício destas duas funções com grande visibilidade na Empresa (ela elaborava os relatórios da TV Brasil e os apresentava junto ao Conselho Administrativo), somado a experiência no tema no campo acadêmico, foi convidada em 2014 pelo então presidente da EBC, Nelson Breve, a assumir o cargo de coordenadora do projeto.

registro da neutralidade do Organismo multilateral pelo órgão brasileiro: “Como agência neutra, a Unesco desempenha papel ímpar, no sentido de conferir credibilidade e apoiar iniciativas que busquem ampliar o acesso à informação de qualidade.” (Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública). O projeto também menciona o potencial influenciador da Unesco:

(...) também conta com influência suficiente para promover mobilização equilibrada das tecnologias da informação e comunicação, tanto as novas quanto às tradicionais, tendo em vista sua experiência mundial – principalmente aquela acumulada em seus escritórios e institutos. (Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública).

Na análise das ações do projeto e do discurso para a justificativa em realizá-lo é possível identificar que a iniciativa assume a capacitação dos recursos humanos como ação central. Como exercício para evidenciar esta centralidade da ação na formação dos quadros funcionais, selecionamos trechos do documento do projeto que revelam, no discurso textual, por que motivos o projeto deve se sustentar na formação dos funcionários da EBC (Quadro 5).

**Quadro 5 – Justificativas presentes no projeto *Criação da Escola Nacional de Comunicação pública para a formação dos funcionários***

(Trechos extraídos do documento do projeto)

<p><b>Atendimento à Lei 11.652/2008<sup>48</sup>, que trata da radiodifusão pública no Brasil</b></p>	<p>“A missão primordial da empresa é desempenhar suas atividades observando os princípios e os objetivos dos serviços de radiodifusão pública. (...). Apesar das diretrizes previstas em Lei, a consolidação institucional do setor ainda enfrenta dificuldades e limitações que podem ser sintetizadas em três pontos fundamentais: (...) O segundo se refere à necessidade de qualificação e ampliação de suas estruturas e quadro funcional para que seja capaz de produzir conteúdo e cobrir, em sinal aberto, todo o território nacional em linha com os conceitos internacionalmente reconhecidos de mídia pública. (...) Este acordo de cooperação busca trabalhar o segundo desafio de maneira mais específica”</p>
<p><b>Especificidade da comunicação pública</b></p>	<p>“A formação de quadros para as emissoras públicas de radiodifusão não deve ser tratada da mesma forma que a formação de recursos humanos para as emissões comerciais. Entender e implementar as especificidades do mandato da radiodifusão pública é essencial para garantir a pluralidade, independência e a diversidade que se espera deste segmento do ecossistema midiático, daí a demanda por estratégias próprias para a capacitação de profissionais do setor”.</p>

<sup>48</sup>. A lei de criação da EBC estabelece no Artigo V, como competência da Empresa – “promover e estimular a formação e treinamento de pessoal especializado, necessário às atividades de radiodifusão, comunicação e serviços conexos”. Esta competência foi melhor detalhada no Regimento Interno da Empresa

<b>Fragilidade do atual quadro institucional</b> <sup>49</sup>	“Apesar dos avanços graduais e significativos que a Empresa vem alcançando nos últimos anos, há necessidade de maior definição conceitual e fortalecimento simbólico do setor de <i>public broadcasting</i> , bem como uma devida qualificação de recursos humanos que atente para a especificidade e missão da radiodifusão pública no país. (...) Para os dirigentes a área que mais requer esforço de qualificação e alinhamento de seus profissionais é exatamente a definição – conceitual e operacional – do que venha a ser seu campo de atuação”
<b>Formação para atuação engajada e dirigida ao conjunto do quadro funcional</b>	<p>“O projeto compreende a qualificação de modo orgânico, isto é, pretende atingir um quadro funcional que não está apenas restrito às atividades fins do setor. Ou seja, além dos jornalistas ou comunicadores também visa melhorar a formação de gestores, administradores, técnicos e outros profissionais que atuam no segmento como um todo. De tal modo busca-se obter um conjunto de funcionários e colaboradores que terão mais subsídios para contribuir e engajar na missão e bom funcionamento de um sistema público de comunicação. (...)</p> <p>A Escola irá absorver o processo de qualificação dos quadros atuais e de futuros funcionários da EBC (...). Esta dimensão poderá representar um avanço significativo no fortalecimento do sistema público de radiodifusão de fato, ao integrar e formar recursos humanos cientes das exigências e concepções qualitativas necessárias ao fortalecimento do setor no país”</p>
<b>Sustentabilidade</b>	<p>“A constante capacitação das equipes da EBC será fundamental porque serão os gestores do projeto da Escola, isso garantirá sua sustentabilidade ao longo do tempo. (...)</p> <p>A intenção da EBC não é, portanto, apenas oferecer cursos de capacitação. É necessário que a ação seja de mão dupla: formar pessoal qualificado e fazer com que tal medida possa resultar em aprimoramento dos processos, técnicas, produtos que compõem a Comunicação Pública, bem como sua manutenção”</p>

\*Quadro produzido pela pesquisadora.

O quadro acima traz importantes enunciados da Empresa<sup>50</sup> sobre o projeto de cooperação técnica internacional e sobre a leitura da campo e dos atores da comunicação pública: 1) o projeto tem um caráter legalista ao buscar atender e/ou se sustentar no que a Lei de criação da EBC determina; 2) o projeto reconhece que o profissional da comunicação pública deve atuar orientado por parâmetros específicos da comunicação pública, e, portanto, demanda uma formação específica atenta a esta necessidade; 3) o quadro funcional está descoberto do entendimento do que é a

<sup>49</sup>. No início das atividades da Empresa, a EBC foi composta por quadros funcionais deslocados de outras esferas de governo ou designados pelo Executivo Federal. Com o concurso público realizado em 2011, a Empresa admitiu 537 empregados públicos, atuantes em cinco capitais do país (Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo, São Luís e Manaus), contratados no ano de 2012, ano este de elaboração do referido projeto (Empresa Brasil de Comunicação). A admissão dos novos profissionais demandou a elaboração de uma proposta de formação para compatibilizar a atuação dos novos funcionários ao emergente campo público da comunicação. No próximo capítulo os programas de formação e o quadro funcional será abordado em mais profundidade.

<sup>50</sup>. Ainda que parta de uma sensibilidade individual do formulador, o projeto precisou passar por aprovação do Conselho de Administração – órgão de expressiva manifestação de representantes da Presidência da República. Desta forma, estes enunciados perpassaram, de alguma forma, o debate e/ou a defesa do projeto entre sujeitos da EBC de cargos importantes.

comunicação pública, já que não domina a definição nem no campo conceitual nem no operacional; 4) funcionários não apenas da área-fim da comunicação devem ser formados para o exercício da comunicação pública, assim fazer comunicação pública não é uma tarefa específica de jornalistas, radialistas, fotógrafos, cinegrafistas, etc; 4) a defesa da comunicação pública, ou a garantia da sua existência, também tem no funcionário da Empresa (técnico, concursado, gestor, etc) um forte pilar de sustentação.

Deste modo, sustentado nas ações de formação dos funcionários de todas as áreas da EBC, o desenvolvimento de um projeto de cooperação técnica da EBC celebrado em parceria com a Unesco tem como objetivo:

Visa consolidar um sistema público de radiodifusão plural, diversificado e independente, com elevado padrão de qualidade e em linha com os padrões internacionais. Integram o escopo maior do projeto, criar as bases conceituais e metodológicas para a constituição de Uma Escola Nacional de Comunicação Pública e desenvolver as condições para que seja uma referência no âmbito do Brasil, da América Latina e da África, sobretudo nos países de língua portuguesa. (Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública).

Assim, ao final de 2012 é celebrado o contrato entre a ABC, Unesco e EBC para desenvolvimento do projeto de cooperação. Com recursos provenientes do Tesouro da União da ordem de R\$1.416.000,00 reais, o projeto reúne atividade de elaboração de diagnóstico, formação interna e externa em diferentes modalidades e construção de memória do projeto, como se vê a seguir no Quadro 6. Como beneficiários da iniciativa o projeto lista os seguintes sujeitos: profissionais concursados e comissionados da EBC, profissionais das emissoras do sistema nacional de radiodifusão pública (TVs e rádios educativas e universitárias), profissionais de emissoras de países latino-americanos e lusófonos (cooperação internacional), jornalistas e demais envolvidos na produção de informações no país, oriundos de redes comerciais de radiodifusão, comunicólogos e pesquisadores em radiodifusão pública, estudantes de comunicação social graduação e pós-graduação e cidadãos brasileiros.

<b>Quadro 6 – Ações Projeto <i>Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública</i></b>	
<b>Agência executora:</b> Empresa Brasil de Comunicação (EBC)	
<b>Duração prevista:</b> 24 meses	
<b>Data de pactuação:</b> 21 de dezembro de 2012	<b>Data de encerramento:</b> 31 de dezembro de 2016 *substituto

<b>Valor total: R\$ 1.416.000,00 (um milhão e quatrocentos e dezesseis mil reais)</b>		<b>Origem dos recursos: Tesouro da União</b>
<b>Ações</b>	<b>Objetivo Específico 1</b> Prover o Estado Brasileiro de estrutura de formação técnica e profissional no campo da Comunicação Pública ( <i>Resultados Esperados 1 e 2</i> )	Ativ 1.1.1: Realizar diagnóstico inicial, do tipo <i>benchmarking</i> , de outras Escolas semelhantes, geridas por empresas públicas de radiodifusão ao redor do mundo
		Ativ 1.1.2: Realizar diagnóstico inicial do tipo <i>benchmarking</i> , de outras Escolas semelhantes, geridas pelo poder público brasileiro e suas empresas estatais
		Ativ 1.1.3: Identificar as necessidades de formação do sistema brasileiro de radiodifusão
		Ativ 1.1.4: Desenvolver os elementos centrais do currículo da Escola
		Ativ 1.1.5: Elaborar o conteúdo programático da Escola
		Ativ 1.1.6: Desenvolver a metodologia de ensino-aprendizagem para a Escola
		Ativ 1.1.7: Desenhar modelo de capacitação da equipe gestora do projeto
		Ativ 1.2.1: Desenhar um sistema de educação à distância para a escola
		Ativ 1.2.2: Estruturar um conjunto de cursos específicos, em diferentes modalidades: rápidos (40h), médios (100h) e especialização (360h)
		Ativ. 1.2.3: Desenhar uma estratégia particular para o recebimento de novas turmas egressas de concursos públicos realizados pela EBC
		Ativ.1.2.4: Desenhar um curso de mestrado <i>strictu sensu</i> para a Escola
		Ativ.1.2.5 Desenvolver estratégia de sustentabilidade e viabilidade econômico-financeira da Escola
		Ativ 1.2.6 Criar redes de colaboração entre a Escola e as universidades públicas brasileiras, a partir do apoio à mobilização de instituições parceiras.
	<b>Objetivo Específico 2</b> Desenvolver as condições para que a Escola Nacional de Comunicação Pública seja uma referência nacional e internacional, sobretudo nos países de língua portuguesa, a partir de uma avaliação consistente da implementação do projeto no contexto da EBC.	Ativ. 2.1.1: Desenvolver elementos para disseminação do conceito da Escola, nacional e internacionalmente
		Ativ2.1.2: Desenvolver módulos para atendimento de demandas internacionais
		Ativ 2.1.3: Realizar <i>workshops</i> internacionais para disseminação do conceito da Escola
		Ativ 2.1.4: Realizar intercâmbio e parcerias com escolas de comunicação pública de outros países
Ativ 2.1.5: Desenvolver estratégias inovadoras de avaliação, avaliar e monitorar os resultados		
Ativ 2.1.6: Produzir documentos de referência no âmbito da escola, a fim de garantir a memória da estratégia, sua disseminação e sustentabilidade		

\*Quadro elaborado pela pesquisadora com base no documento inicial do projeto.

Com as atividades paralisadas até janeiro de 2014, o projeto passa por uma revisão neste mesmo ano. No dia 19 de novembro de 2014 foi assinado a extensão do prazo de execução do projeto, com aprovação de projeto substitutivo ao original. Com extensão para mais 24 meses, o projeto tem como novo prazo limite de execução a data

de 31 de dezembro de 2016. A justificativa para revisão e extensão do projeto é, em síntese:

- Necessidade de atualização das atividades previstas;
- Atraso no cronograma de execução do projeto por dificuldades de ordem administrativa (“o desenvolvimento efetivo das atividades, incluindo aporte de recursos e contratações, teve início em janeiro de 2014, com nomeação do Novo Grupo de Trabalho”) (Projeto Substitutivo)
- Mudança de contexto interno da EBC “visto que a implementação da área de Educação Corporativa vem cumprindo alguns dos objetivos previstos na Matriz lógica do projeto” (Projeto Substitutivo)

Uma mudança significativa no escopo do novo projeto são as novas atribuições dadas à Escola, orientado pela “percepção da necessidade de alinhamento às políticas públicas para desenvolvimento da Ciência, Pesquisa e Inovação incentivadas pelo governo brasileiro” (Projeto Substitutivo). A ouvidora-geral e coordenadora do projeto comenta esse novo direcionamento dado ao projeto – da substituição da Escola pública para um centro e pesquisa e inovação.

A primeira coisa que fiz [ao assumir a coordenação do projeto] foi estudar todo o projeto, ver a viabilidade, porque se até aquele momento ninguém tinha feito nada e o projeto é muito subjetivo, ele é cheio de grandiosidades, mas não diz o que quer, com pequenas exceções. E uma escola de comunicação pública pode ser uma universidade corporativa ou uma escola de governo, aquilo não batia muito bem. Como ser escola se a gente nem sabe fazer, não tem *know how*, não tinha lastro. Como ouvidora eu via isso, se não sabíamos fazer como vamos explicar para os outros. Se a gente faz o que a ouvidoria critica tanto onde está nossa *expertise* como escola? Foi daí que propus ao Conselho [de Administração] a reestruturação do projeto para Centro de Pesquisa Aplicada. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Ela ainda relata que para a tomada de decisão e redirecionamento o foco do projeto, foram realizadas pesquisas, entrevistas e consultas à outros órgãos (como o MEC e Enap), e que “acabaram por demonstrar que todo o investimento previsto não poderia ser reduzido a uma proposta de educação corporativa que, aliás, já havia sido implantada na EBC, com uma gerência e estrutura adequadas aos objetivos de



capacitação de recursos humanos” (Relatório detalhado<sup>51</sup> Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública). No entendimento da ouvidora-geral, os acúmulos produzidos até o momento pela Empresa (elaboração de manuais, promoção de palestras, convênios com universidades) somado aos interesses dos profissionais em produzir conteúdos orientados pela comunicação pública não constituía o que ela nomeia acima como lastro, um “capital de conhecimento que pudesse dar origem a uma escola que viesse a ensinar comunicação pública”. (Relatório detalhado).

Dado isto, o substitutivo do projeto defendeu a necessidade de novo ângulo de proposta e delineamento à iniciativa, conformando-se em um “Centro de Pesquisa Aplicada, Desenvolvimento e Inovação na Comunicação Pública”. Esta nova direção é orientada pela seguinte compreensão:

A EBC entende que a condição de intermediários do conhecimento, entre o que é produzido por instituições tradicionais, como as universidades, não é suficiente. É fundamental dotar o campo da comunicação de um ente capaz de produzir conhecimento a partir da consecução de um esforço comum. O espaço de um centro de inovação é local privilegiado para alcançar este objetivo, uma vez que a partir dele será possível **produzir, disseminar e organizar a Comunicação Pública como um campo de conhecimento e não apenas replicar o que já é feito em outras instâncias.** (Projeto Substitutivo) [grifo meu]

Aprovado novo substitutivo, com prazo de execução estendido e com nova coordenadora à frente (Joseti Marques), foi constituída uma equipe interna para execução das ações. De acordo com a coordenadora, a equipe era composta por: uma coordenadora geral do projeto, responsável pela gestão e execução de todas as etapas do trabalho; Geisiane Silva, responsável pela guarda dos documentos em seu setor, e Rubem Rosa (Diafi), como gestor financeiro. Este último também respondia por outras atribuições na EBC<sup>52</sup>. Estava constituído grupo que iria tocar adiante o novo Centro de Pesquisa Aplicada da EBC.

De acordo com os relatórios anuais de progresso e consulta direta à ABC, Unesco e EBC, as ações executadas pelo projeto foram:

---

<sup>51</sup>. Diferentemente dos relatórios anuais de progresso que foram disponibilizados à pesquisadora por meio de um pedido formal à ABC, este relatório detalhado foi disponibilizado à pesquisadora pela coordenadora do projeto, Joseti Marques.

<sup>52</sup>. Na avaliação de Joseti, o fato dos membros da equipe do projeto também responderem por outras tarefas na Empresa impactou o andamento das ações.

### ▪ **Identificação de “notório saber” dentro no quadro funcional da EBC**

Foi realizada uma chamada pela intranet da Empresa divulgando a intencionalidade do projeto. O objetivo, segundo os relatórios, foi o de identificar o interesse por parte da equipe e a adesão à proposta.

A ação seguinte foi a de reunir, com apoio da Unesco, nas praças da Empresa instaladas em Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo, para apresentação dos trabalhos de pesquisa dos funcionários com o tema da comunicação pública, trabalhos estes titulados por universidades brasileiras e do exterior. A atividade nomeada I Encontro de Pesquisadores da EBC foi realizada em junho de 2015 e contou com a participação de funcionários e palestrantes do tema da comunicação pública<sup>53</sup>. Foram identificados 14 doutores, 61 mestres e 60 especialistas do quadro funcional da Empresa interessados em aderir à proposta.

### ▪ **Constituição de três grupos de pesquisa e cadastro no CNPq**

A partir da manifestação de interesse dos funcionários e da identificação de “capital de conhecimento”, foram organizados e cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) os seguintes grupos de pesquisa: 1) Produção de conteúdo e participação social em comunicação pública, 2) Memória, informação e Comunicação e 3) Mídias e Tecnologia-MídiaTec. A ementa dos grupos de pesquisa e a relação dos funcionários integrantes a cada um dos GPs estão publicados no espaço do site da EBC reservado para o Centro<sup>54</sup>.

### ▪ **Elaboração de Regimento do Centro de Pesquisa e inclusão do Centro no Regimento interno da EBC**

Com a contribuição da Unesco, estava em andamento a elaboração do desenho do Regimento interno do Centro de Pesquisas para inclusão do Centro à estrutura da EBC. O regimento do Centro não foi finalizado, apresentado e validado pela Empresa, a tempo do encerramento do projeto. No entanto, houve a inclusão do Centro na estrutura organizacional da EBC por meio da Deliberação nº 33, de 26/10/2016, do Conselho de Administração da EBC (CONSAD). No Regimento Interno da EBC o Centro de

---

<sup>53</sup>. A proposta inicial era a de reunir o conteúdo das palestras e exposições dos funcionários nos Anais do projeto e lançá-lo no II Encontro de Pesquisadores, com data prevista para final de 2017. Com o encerramento do projeto em dezembro de 2016 e não sinalização de renovação a proposta de realização do II Encontro e do lançamento dos Anais foram, segundo a educação corporativa, temporariamente suspensos.

<sup>54</sup>. Ver em <<http://www.ebc.com.br/institucional/sobre-a-ebc/grupos-de-pesquisa>> Acesso em 04/03/2018.

Pesquisas consta como uma instância localizada entre as Comissões e Conselhos da Empresa.

- **Contratação de uma consultoria para mapeamento do campo da radiodifusão pública**

A pesquisa do tipo *benchmarking*, hoje arquivada no setor de convênios da EBC<sup>55</sup>, buscou reunir dados sobre outras experiências de desenvolvimento de pesquisa e inovação por empresas de radiodifusão pública espalhadas pelo mundo. De acordo com o Relatório ampliado disponibilizado à pesquisadora, o Centro de Pesquisa da EBC seria inaugural na América Latina.

- **Participação em Congressos, Seminários e Encontros e contatos com universidades e centros de pesquisa**

A coordenadora do projeto relata que, por iniciativa própria, o projeto foi apresentado em um conjunto de atividades pelo Brasil e América Latina com tema da comunicação. Joseti relata que aproveitava os espaços que tinha acesso pela função de ouvidora-geral da EBC para divulgar o Centro de Pesquisas.

Aproveitei os encontros de ouvidoria para falar do Centro. Tudo na minha vida virou [oportunidade para falar do Centro de Pesquisa]: falo de literacia midiática pra falar do Centro, falo de ouvidoria voltado do Centro. Eu não poderia viajar pelo projeto, não poderia ter despesa minha paga pelo projeto. Embora seja um pouco subjetivo, mas isso fez com que toda América Latina e outros países (encontro de 40 países) soubessem do Centro. Apresentei o projeto para 80 televisões públicas do mundo inteiro, em encontro sediado no Rio pela EBC. (...). A academia se interessou, fui apresentar na mesa do Intercom<sup>56</sup> a convite. O projeto foi conhecido pelo meio acadêmico, por emissoras públicas de outros países (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

A coordenadora relata que uma forte via de atuação foi para o estabelecimento de relações com as universidades. O objetivo era o de assinar acordos de intenções e convênios no final de 2017. Algumas Universidades, como a UnB, a UCB, a UFRJ, a UFG, UFPE, USP, através de seus departamentos de Comunicação, foram contatadas pela coordenação do projeto e sinalizaram interesse em dar sequência à construção de acordos de cooperação.

---

<sup>55</sup>. O produto gerado pela consultoria foi solicitado pela pesquisadora ao setor de educação corporativa e à Unesco. No entanto, o material não foi disponibilizado.

<sup>56</sup>. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado anualmente.

## ▪ **Construção de plataforma EaD e 1º formação de conteudistas**

Com finalidade de desenvolvimento de ações sustentáveis, como cursos de difusão da pesquisa e inovação do Centro, e de atividades para o quadro funcional, a plataforma foi desenvolvida e instalada pelo consultor da Unesco. Nesta etapa inicial foram realizadas quatro formações de conteudistas nas praças da Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. A Empresa nomeia como conteudistas os profissionais da EBC capacitados para transformar conhecimento prático em cursos, seja em formato EaD ou módulo presencial.

De acordo com o Relatório Ampliado, 40 funcionários da EBC participaram desta etapa. Capacitados, os 40 funcionários elaboraram propostas de cursos de curta duração e, segundo o coordenador do setor de educação corporativa, Bruno Freire, 05 temas foram escolhidos para o lançamento da plataforma Ead<sup>57</sup>. São eles: Produção de Áudio, Introdução à produção e edição em rádio, Elaboração de roteiro audiovisual, Grande notícia em pequenos veículos, O olhar educativo no modo de fazer rádio e Redação de chamadas. Sobre a escolha destes temas para inaugurar a plataforma o coordenador relata:

Os temas foram analisados pelo próprio consultor da Unesco em parceria com a equipe do projeto e identificaram 5 temas que foram trabalhados na plataforma. *Por que estes temas?* - Porque eles são realmente voltados para a parte da comunicação, o que é uma das carências da EBC (...). Agora estes primeiros temas identificados foram os que atendiam a necessidade primeira da EBC (Bruno Araújo. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Com o encerramento do projeto, a plataforma EaD e seus documentos (manuais, senhas) foram entregues à Gerência de Educação Corporativa da EBC.

Dentre as ações do projeto não realizadas destacadas estão, para Bruno Freire, a interrupção do diálogo da EBC com a Universidade de Brasília (UnB) para realização de cursos sobre comunicação pública como tema central. Durante o período de desenvolvimento do projeto foi elaborado uma proposta inicial de parceria entre a Universidade e EBC para desenvolvimento de cursos e mestrado profissional dirigido aos funcionários da Empresa, e também aberto ao público. Diante do contingenciamento sofrido pela administração pública no ano de 2016, com cortes no orçamento destinado aos órgãos, o projeto se apresentou para a educação corporativa e ouvidora uma via para

---

<sup>57</sup>. A lista destes temas foi publicada no espaço do site da EBC dedicado ao Centro e Pesquisa no ano de 2016. No momento de fechamento desta dissertação esta lista já não constava mais no site.

andamento à proposta da parceria. Com a não-renovação do projeto ao final de 2016 o diálogo foi integralmente interrompido.

Uma das tratativas com a própria UnB era abrir um processo, fazer termo de execução descentralização com valores para remunerar professores que vieram de lá para cá, e até mesmo outros gastos que teriam com criação do curso de especialização. Eu envio recurso para a UnB para eles trazerem o curso e professores de lá. E a gente teve que parar as tratativas por conta do corte orçamentário. (...) Eles [a UnB] explicaram que para o mestrado profissional ser autorizado pela Capes leva em torno de dois anos, então a gente teria que desenhar uma proposta em parceria com a UnB, fazer um projeto com a UnB. Pensamos em fazer isso até por via da Unesco, mas como o projeto com a Unesco está encerrando não vemos como dar este encaminhando. (Bruno Freire. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Para a coordenadora do projeto a não realização dos cursos, em suas diferentes modalidades (presencial, à distância, de curta, média e longa duração, especialização e mestrado), gerou uma frustração entre os funcionários que acolhiam as propostas de formação contidas no Centro de Pesquisa e defendiam a sua necessidade de existência.

Criou uma frustração muito grande naqueles profissionais vinculados ao projeto e que se candidataram a serem pesquisadores, que estão cadastradas nas linhas de pesquisa do CNPq porque esperavam que os cursos viessem a dar formação para transformar a teoria em prática, para melhorar a prática à luz da teoria. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Como grande contribuição trazida pelo projeto, a coordenadora do projeto e o coordenador da educação corporativa da Empresa destacam que a inscrição do Centro de Pesquisa no Regimento Interno da EBC assegura ao Centro de Pesquisa uma condição de menor vulnerabilidade frente às decisões da diretoria da EBC ou determinações do Executivo Federal.

A gente entende que já atingiu o objetivo que é a criação do Centro de Pesquisa, ele já consta no Regimento Interno da EBC. (...) No desenrolar do projeto sentiram a necessidade de ter dentro do Regimento da EBC ou ter regimento próprio do Centro. O caminho que encontraram mais rápido seria, no momento de alteração do Regimento da EBC, incluir a estrutura do Centro de Pesquisa, até que se criasse um regimento próprio para que o Centro rodasse com autonomia. (Bruno Freire. 2017. Em entrevista à pesquisadora) Ele está dormindo no regimento interno da EBC, mas ele existe. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Outra contribuição destacada por Joseti é tentar conferir bases mais sólidas à prática e entendimento do conceito pelos funcionários para o exercício da comunicação

pública, e assim sair de um lugar de “construção individual”, ou seja, ao trazer - ainda que com fragilidades e em ações pontuais - o debate sobre a comunicação pública para a esfera institucional o projeto pode iniciar a construção de um conhecimento comum entre os trabalhadores da EBC sobre o que caracteriza e como se faz comunicação pública.

***Que contribuição o projeto trouxe para o campo da comunicação pública e própria EBC?*** - A provocação dos próprios profissionais aos próprios profissionais da EBC que precisam pensar a comunicação pública por outros parâmetros que não o “eu acho, eu acredito, eu sei, eu gosto”, mas outros de tentar inovar e criar um discurso próprio da comunicação pública. Esses que se cadastraram para o Centro estão provocados a isso e tem alguns que estão tão provocados a isso e a resgatar isso no futuro que quem sabe o Centro cumpre sua missão. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Por fim, é importante pontuar a reflexão da ouvidora sobre impactos ao projeto por fatores externos, em especial os de ordem política e econômica. Para Joseti Marques a edição da Medida Provisória 744, em 07 de fevereiro de 2017, fragiliza as bases de defesa interna para afirmação da comunicação pública. Na medida em que a MP altera a Lei de criação da EBC e extingue o Conselho Curador e o mandato do presidente, alterando assim o desenho institucional da Empresa, a EBC tem seu caráter público afetado e caminha em direção à aproximação da comunicação governamental. Embora a MP não trate diretamente do Centro, as decisões contidas na Medida respingaram no Centro de Pesquisa e no projeto.

***Na sua avaliação, como a edição da Medida Provisória 744/2016 afetou o projeto e ações do governo?*** - Afetou gravemente, porque o projeto se encerrou sem ter acabado, foi descontinuado. E porque o Centro de Pesquisa criado, toda a expectativa de países da América Latina em convênios que já estava no jurídico para serem celebrados, tudo isso parou, começou como se não tivesse existido. Embora não tenha sido foco da MP, mas foi uma sequela da MP. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

O coordenador da cooperação técnica multilateral da ABC, Márcio Correa, reforça que a decisão de interrupção do Projeto se deu pela diretoria da Empresa.

Nós fizemos uma consulta, por escrito, lá pela EBC, e eles indicaram que desejavam interromper o projeto. Nesses casos foi uma decisão institucional de mais alto nível, que entendeu que o projeto não era mais prioridade. A ABC simplesmente acata, nós não entramos em uma discussão sobre... foi uma decisão do próprio órgão. (Márcio Corrêa. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Para Joseti a não renovação do Centro pela diretoria e a reação à perda do caráter pública da EBC pela MP contribuiu, como ação reativa, para que o Centro de Pesquisa ganhasse mais visibilidade no conjunto de pautas de defesa pelo quadro funcional e outros atores sociais.

Reconheço que a luta que se colocou aqui depois da Medida Provisória contribuiu muito, o Centro se beneficiou com isso porque todos queriam saber do Centro. Então deu uma visibilidade ao Centro que em condições normais talvez não tivesse. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

### **3.2) Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental (Projeto 914 BRZ 5014)**

O contexto presente na Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), no momento de elaboração do projeto de cooperação técnica internacional, era de recentes reformas na política de comunicação do Governo Federal. As áreas da comunicação governamental (assessoria de comunicação, publicidade, patrocínio, pesquisa de opinião, internet, etc) foram reconfiguradas nos últimos anos, com destaque para a publicação de quatro decretos presidenciais<sup>58</sup> que tratam diretamente da estrutura, princípios e funcionamento do Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal<sup>59</sup> (Sicom). Com isso, não apenas as frentes de atuação das áreas de comunicação nos órgãos públicos federais foram reconfiguradas e ampliadas, como também o próprio sistema que gerencia o conjunto das ferramentas sofreu alterações no último período.

A publicação de novas normativas e, por consequência, as reformas das áreas colaboraram para atender às deficiências do setor de comunicação do Governo Federal. No entanto, o problema da falta de integração entre as áreas que compõem a Sicom ainda persistia no último ano do primeiro mandato de Dilma Rousseff. Em particular, o Sicom sofria de uma ausência de procedimentos para aperfeiçoamento da gestão das áreas de comunicação dos órgãos. Outra ausência sentida era de documentos de referência sobre a comunicação realizada pelo governo (diagnósticos, manuais,

---

<sup>58</sup>. Decretos nº 785/1993, nº 2004/1996, nº 3.296/1999 e nº 4.799/2003. As mudanças mais recentes da Secom, bem como a estruturação do órgão serão mais detalhados no próximo capítulo.

<sup>59</sup>. Sistema composto por órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal que tenham a atribuição de gerir ações de comunicação. Tem a Secom como órgão central.

referenciais teóricos) (Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental).

É importante recordar que o Brasil vivia neste período (final de 2013) a ressaca das “Jornadas de junho” de 2013<sup>60</sup>, da memória recente dos protestos realizados em várias cidades brasileiras. Embora as mobilizações não apresentassem uma agenda centralizada de reivindicações<sup>61</sup>, as críticas à presidenta e à sua gestão se apresentavam com força em todas as manifestações. Era fortemente presente a oposição popular às medidas de austeridade adotadas pelo governo para corte de recursos públicos para áreas fundamentais como saúde e educação, em oposição aos vultuosos recursos destinados à realização da Copa do Mundo de 2016. O combate à corrupção e a deslegitimação do político profissional também eram bradados pela população nos atos de rua. Outro aspecto importante a ser considerado, ao refletir sobre o contexto que permeia a elaboração do projeto de cooperação técnica pela Secom, era a aproximação das eleições presidenciais, realizada em outubro de 2014, e que teve como resultado a renovação do mandato presidencial. Desta forma, a conjuntura presente no momento de elaboração do projeto era, para as áreas de comunicação do Governo Federal, de necessidade de afirmações públicas da eficiência da gestão presidencial e do compromisso do Executivo Federal com todas as expressões da sociedade<sup>62</sup>.

Para dar base ao projeto, foi realizado pela Secom em 2013 um levantamento junto aos gestores dos órgãos para identificar as demandas dos integrantes do Sistema Sicom. Ao todo foram ouvidos 48 gestores. Para este grupo o foco de atuação do projeto de cooperação deveria centrar-se em ações voltadas à assessoria de imprensa e relações com a mídia, gerenciamento de crises, comunicação digital, *media training* de autoridades e planejamento. As três primeiras demandas deveriam ser o foco das ações.

---

<sup>60</sup>. Inicialmente a pauta dos protestos em São Paulo era sobre o aumento da tarifa de ônibus. Com a ampliação da reivindicação para outros assuntos o mote “Não é só por 20 centavos” ganhou expressão nacional.

<sup>61</sup>. As manifestações continham expressões políticas de diferentes matizes, desde aquela que defendia o fortalecimento e ampliação de políticas sociais, como também os que reivindicavam um Estado mínimo.

<sup>62</sup>. O coordenador do projeto na Secom, Emerson Musi, em entrevista à pesquisadora, relatou não identificar relação entre as eleições e conjuntura do período e a elaboração do projeto. “*O projeto foi aprovado num período próximo às eleições para presidência. Há relação entre este período e o interesse em dar visibilidade às ações do governo?* - Não necessariamente tem uma correlação. Há uma ideia em aprimorar processos de trabalho em comunicação, por decorrência você vai chegar nisso, mas não é ideia principal. Tem outra vertente deste projeto que é de boas práticas. O projeto começou bem antes.” (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora). No entanto, em levantamento das demandas do Sicom, realizado em 2013 junto aos gestores dos órgãos, há identificação que as ações que deveriam receber mais atenção ao projeto eram, em 1ª a imprensa e relações com a mídia, e 2ª gerenciamento de crises. (Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental)



O projeto aponta que a publicidade institucional não surge como uma das três primeiras áreas de preocupação<sup>63</sup> dos gestores porque o levantamento foi realizado com os chefes das assessorias de comunicação, área de maior diálogo com a imprensa. Ainda assim, o projeto defende que o novo projeto deve “dar bastante ênfase a iniciativas que propiciem o aprimoramento das ações publicitárias realizadas pelo Governo Federal (...) em razão da necessidade em aumentar a eficiência dos investimentos públicos na área”. (Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental). O orçamento da área previsto para 2014 era da ordem de R\$ 872.389.597,00, recurso distribuído entre publicidade institucional e publicidade de utilidade pública. “A magnitude dos aportes a serem realizados no ano de 2014 dá uma ideia da importância orçamentária da publicidade institucional e de utilidade pública no âmbito da política pública de comunicação social no plano federal”. (Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental)

Consideradas as necessidades identificadas pelos gestores, o projeto foi elaborado e submetido ao fluxo de aprovação dos projetos de cooperação técnica internacional da ABC. Para execução das atividades pela Secom, foi constituída uma equipe composta por um coordenador e um secretário. A coordenação do projeto sofreu mudanças ao longo da execução e o atual coordenador, Emerson Musi, passou a responder pelo projeto em janeiro de 2017.

O coordenador de projetos da Secom explica que a escolha por realizar um projeto de cooperação, e não um programa de formação por exemplo, foi para conferir agilidade na busca ao atendimento das demandas.

*Por que as ações realizadas passaram por um projeto e não por outra via? Por que um projeto de cooperação técnica internacional e não um programa, por exemplo? Temos um recurso na composição orçamentária, para fazer atividades-fim (ferramentas que temos) e tínhamos recurso, não muito grande, de capacitação para Sicom, e a ideia era identificar melhores práticas em comunicação governamental no Brasil e fora. Enquanto órgão central, tínhamos que trazer referência para utilizar como órgãos centrais e, por decorrência, passar pra profissionais e órgãos. E aí o projeto de cooperação apareceu como medida que poderia dar agilidade para a gente e mais facilidade para a identificação de boas práticas(...) Então vem a ideia de que a gente trabalhasse de uma forma não só com este projeto, mas uma série de ações realizadas a ele, onde pudéssemos fazer a disseminação de conhecimento, de melhores práticas e capacitação do Secom e do Sicom. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)*

---

<sup>63</sup>. A área de publicidade aparece em 7ª posição no levantamento feito junto aos gestores.

Assim como foi para o projeto de cooperação técnica desenvolvido pela EBC, a formação dos funcionários da Secom assume centralidade nas ações do novo projeto da Secretaria para fortalecimento e aprimoramento da comunicação realizada pelo Governo Federal. No quadro elaborado abaixo pela pesquisadora (Quadro 7) novamente selecionamos trechos que evidenciam os argumentos presentes no projeto para justificar a capacitação dos trabalhadores da Secom como ação central do projeto.

<b>Quadro 7 – Justificativas presentes no Projeto <i>Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental para a formação dos funcionários.</i></b> (Trechos extraídos do documento do projeto)	
<b>Atendimento ao Decreto 6.555/2008</b>	De acordo com o projeto, o desenvolvimento de ações de capacitação dos funcionários é responsabilidade da Secom instituída por uma determinação legal: cabe à Secom “realizar ações de aperfeiçoamento em comunicação para servidores e empregados dos integrantes do Sicom visando qualificar a comunicação de governo na sua relação com a sociedade”.
<b>Secom é demandado pelos órgãos integrantes do Sicom</b>	“Como órgão central do Sicom, a Secom é constantemente solicitada pelos órgãos integrantes do sistema para promover capacitação, orientações e qualificação das diversas frentes”.
<b>A formação é ação importante para promover coesão entre órgãos do Sicom</b>	“A Secom é responsável por coordenar e articular as assessorias de comunicação dos órgãos do Sicom. O objetivo de sua atuação consiste em promover ações integradas sempre em perspectiva que privilegia a coesão. Daí decorrem as tentativas da Secom em promover atividade de aperfeiçoamento para gestores do Sicom com o intuito de aprimorar as práticas de comunicação implementadas nos diferentes órgãos do Poder Executivo Federal.
<b>Comunicadores públicos qualificados em uma sociedade complexa</b>	“A consolidação do regime democrático, aliada à diversificação das áreas de atuação do Estado, impõe a necessidade dos comunicadores públicos atenderem a diferentes públicos em contextos extremamente dinâmicos e, ao mesmo tempo, manterem padrões de excelência e qualidade na informação ofertada”.
<b>Ausência de um programa sistemático de formação dos recursos humanos e desnível entre o quadro funcional</b>	“Atualmente, não existe um programa sistemático de capacitação para esse público [comunicadores públicos], o que pode levar à ocorrência de desníveis entre as instituições governamentais, tais desníveis podem se manifestar em capacidades distintas de respostas aos desafios contemporâneos.

\*Quadro elaborado pela pesquisadora

A centralidade da formação do quadro funcional mostra-se explícita no resumo do projeto apresentado no documento de pactuação da iniciativa entre os atores envolvidos – ABC, Secom e Unesco. De acordo com o resumo, o projeto de cooperação técnica internacional tem por finalidade

Objetiva qualificar os profissionais e processo de comunicação do poder executivo federal, de modo a melhorar a eficácia e a efetividade da política de comunicação do Governo federal, com base, principalmente, na assimilação de aprendizado obtido de experiências internacionais consideradas *cases* de sucesso. (Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental)

Desta forma, o projeto de cooperação técnica desenvolvido pela Secom com parceria da Unesco foi celebrado em 05 de agosto de 2014, com período de vigência de 48 meses (considerando a extensão do período pela assinatura do substitutivo, em julho de 2015). Como beneficiários da ação o projeto lista: a) beneficiários diretos: profissionais dos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação do Poder executivo federal; b) indiretos: dirigentes dos órgãos integrantes do Sicom; b) finais: sociedade brasileira. A fonte de recursos, assim como no projeto da EBC, é o Tesouro Nacional.

<b>Quadro 8 – Ações Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental</b>	
<b>Agência executora:</b> Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República	
<b>Duração prevista:</b> 12 meses	
<b>Data de pactuação:</b> 05 de agosto de 2014	<b>Data de encerramento:</b> 05 de agosto de 2018
<b>Valor total:</b> R\$ 766.000,00 (setecentos e sessenta e seis mil reais)	<b>Origem dos recursos:</b> Tesouro da União
<b>Ações</b>	<b>Objetivo Imediato</b> Contribuir para o aprimoramento da política pública de comunicação conduzida pelo governo federal por meio da ampliação do conhecimento especializado sobre comunicação governamental e do aperfeiçoamento de profissionais e dos processos de comunicação do Poder Executivo Federal
	Ativ 1.1.1: Identificar boas práticas e experiências bem-sucedidas na comunicação governamental no mundo, mapeando modelos vigentes e melhores práticas em áreas correspondentes àquelas que o Governo brasileiro atua. Realizar estudos sobre os casos de sucesso e melhores práticas de comunicação social nos programas e políticas do Governo Federal.
	Ativ. 1.2.1: Realizar conferências, seminários e oficinas de formação em comunicação governamental para os gestores do Sicom.
	Ativ 1.3.1: Elaborar documentos técnicos e relatórios de pesquisa, para futura disseminação, que contem e consolidem os resultados dos diagnósticos produzidos e dos debates desenvolvidos no âmbito deste projeto de cooperação técnica internacional. Realizar pesquisas que aprofundem temas problematizados nos eventos de capacitação e treinamentos realizados com integrantes do Sicom, com o objetivo de preencher lacunas na área de conhecimento sobre comunicação governamental.
	Ativ 1.3.2: Realizar a avaliação externa para cooperação técnica internacional entre a Unesco e a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

\*Quadro elaborado pela pesquisadora com base no documento inicial do projeto.

Ao observar as atividades inscritas no Projeto e em diálogo com o documento do projeto, as atividades buscam, em síntese, qualificação profissional dos gestores e funcionários dos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação do Poder Executivo Federal (Sicom), ampliação de referências de boas práticas pelos órgãos que compõem o Sicom e aumento da qualidade das ações e política em função de adoção de padrões internacionais de comunicação.

Para a escolha da Unesco como organismo internacional parceiro responsável pela assistência técnica na execução do projeto, a Secom destaca:

- A Unesco e Secom possuem princípios alinhados e a Unesco detem um acúmulo de conhecimento na área: “A Secom buscou a parceria da Unesco, como fonte externa de cooperação técnica internacional, porque, além de sua visão coadunar com os princípios da Secom, a Unesco possui expertise na área de comunicação e informação” (Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental)
- A Unesco já desenvolve projetos de cooperação técnica com o governo brasileiro. O documento lista projetos de parceria entre governo federal e Unesco, entre eles o projeto desenvolvido pela EBC.
- A Unesco produz um amplo material de pesquisa e documentos técnicos sobre temas ligados à informação e comunicação

É importante destacar a menção no documento às prioridades estabelecidas pela Unesco para o período de desenvolvimento do projeto. O Projeto cita o documento *Pressupostos e Premissas (biênio 2014/2015) da Unesco* e pontua que a visão da Unesco para o tema da comunicação e informação para o biênio, em especial o Objetivo Estratégico 9 do Organismo<sup>64</sup>, e as ações definidas para o projeto da Secom “encontram sinergia”. (Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental).

Com a dificuldade para elaboração dos termos de referência, editais e no preenchimento das vagas de consultores contratados para o projeto, e diante da permanência de necessidades das ações direcionadas à capacitação/atualização dos órgãos do Sicom; foi solicitada ampliação do prazo de execução do projeto – para mais 36 meses, finalizando assim em 05 de agosto de 2018. Desta forma, no dia 05 de agosto

---

<sup>64</sup>. O Objetivo 9 da atuação da Unesco para biênio 2014/2015 refere-se a ação do Organismo para “promoção da liberdade, desenvolvimento da mídia e acesso à informação e ao conhecimento”.

de 2014 foi assinado um substitutivo do projeto, com novo aporte orçamentário de mais R\$2.000.000,00 (dois mil reais). Novamente há o destaque de que “os objetivos do projeto estão plenamente alinhados com os objetivos da Unesco” (Revisão 1 ao projeto de Cooperação).

Com o substitutivo foram incluídas duas atividades importantes ao Projeto: 1) Mapear as competências e suas descrições e desenhar uma matriz geral de Competências, 2) Delinear as Trilhas de Capacitação por área de atuação e construir as ementas de cursos. Estas adições ao Projeto revelam aspectos importantes na intencionalidade conferida pela atual gestão ao Projeto: as duas novas atividades ampliam o caráter das formações previstas pelo Projeto dirigidas separadamente às áreas (uma formação para publicidade, outra para ascom, etc) e incluem como atividade a construção de um diagnóstico de como o setor de comunicação está estruturado nos órgãos. A partir deste mapeamento, o Projeto passa a prever a estruturação de planos de formação (trilhas) para capacitação das equipes, tendo como referências as realidades identificadas nos órgãos e uma base- comum de estrutura para as áreas.

Com a prorrogação da vigência, a Secretaria pretende, não apenas cumprir com o objetivo inicial do projeto, mas ainda incluir o mapeamento de competências do Sicom, a definição de trilhas de capacitação, a construção de ementas dos cursos e a capacitação em si , o que favorecerá os órgãos que compõem o Sistema para o pleno exercício das atividades de comunicação social do governo. (Substitutivo Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental)

A mudança também busca atender a uma necessidade em construir entregas pelo Projeto com maior permeabilidade, e não vulneráveis à movimentação do funcionário pelo Estado e mercado. De acordo com Musi, o quadro funcional da Secom sofre de alta rotatividade em razão do grande número de contratos de serviços terceirizados e a circulação do servidor pelos órgãos da administração pública. Desta forma, ao centrar as formações nos sujeitos “andantes” havia um risco alto de dissipação dos conhecimentos adquiridos. É neste sentido que as duas atividades foram incluídas ao Projeto.

Uma das coisas que tentamos viabilizar com o projeto é mapeamento de competências e trilha de capacitação. Tem a entrega de um produto, mas não se perde, é institucional. No que se refere à disseminação de conhecimento, invariavelmente eu vou ter perdas, por mais que dissemine, por exemplo nesse evento, se daqui a pouco mudar todas as ascons, as pessoas forem embora, eu vou perder. (...) Então tem uma série de ações dentro do projeto que trata de institucionalizar o conhecimento, porque da mesma forma que se perde da ponta de lá pode-se perder da ponta de cá, se eu sair, por exemplo, já perde o

conhecimento que vai com as pessoas (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

O substitutivo explica ainda que o mapeamento de competências do Sicom serve para identificar as lacunas de conhecimento existentes nos órgãos integrantes do Sistema de Comunicação do Governo Federal (Substitutivo Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental). É importante pontuar que as estruturas da área de comunicação são diferentes para cada órgão da administração pública. Algumas delas, como Ministérios, tem em sua estrutura de comunicação o conjunto das áreas do setor de comunicação, como assessoria de imprensa, publicidade, patrocínio, pesquisa de opinião, mídias digitais, etc. Já outras, de menor porte e/ou outro foco de atuação como intuições públicas voltadas à pesquisa) possuem uma estrutura menor da área. Musi explica melhor:

Há um organismo com várias células e sou uma célula principal, eu tenho várias estruturas. Outra célula não tem a mesma capacidade que eu tenho, é como se eu falasse assim: eu tenho órgãos P, M, G comunicação. Órgãos P só fazem uma comunicação muito reativa, não tem perfis em redes sociais, não tem promoção, eventos, nada. Outros órgãos mais estruturados têm mais ferramentas, mas não todas. E grandes órgãos que tem todas. É como defino esta estrutura a partir do perfil de comunicação do órgão. O mapeamento de competências é da Secom. Não vou estar mapeamento os processos internos da Secom, mas sim mapeando competências pra se fazer comunicação social, que este órgão faz, este também, etc (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

A Secom relata que desconhece as estruturas dos órgãos. Desta forma, é necessário, na avaliação dos gestores, identificar que áreas da comunicação estão presentes em cada órgão integrante do Sicom. Realizado este mapeamento junto aos setores de comunicação nos órgãos que integram a Sicom, o passo seguinte é o de desenvolver as “trilhas de capacitação”:

Inicialmente você tem uma primeira etapa, você tem o mapeamento de competências num órgão que faz comunicação. Definidas estas competências você vê os *gaps* de capacitação: o que você tem hoje para aquela competência [area da comunicação] em termos de habilidades e atitudes, com isso você vai delimitar as trilhas de capacitação” (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

De acordo com Musi, o estágio de desenvolvimento no momento de contato pela pesquisa localiza-se na primeira fase: o desenvolvimento dos produtos iniciais para cada

uma das áreas. Estes produtos elaborados por consultores contratados pela Secom, com assistência técnica da Unesco, apresentam, em linhas gerais, uma fotografia da comunicação desenvolvida pelo governo para cada área da comunicação e a indicação de boas práticas de comunicação governamental realizadas pelos governos do Brasil e países estrangeiros e pela iniciativa privada. As consultorias que foram finalizadas no momento de contato pela pesquisa à equipe do Projeto (outubro de 2017) foram: Publicidade, comunicação digital, patrocínio e pesquisa de opinião pública.

**MELHORES PRÁTICAS EM COMUNICAÇÃO GOVERNAMENTAL**

A Secom tem promovido ações de disseminação de melhores práticas, no âmbito do Projeto de Cooperação Técnica Internacional com a Unesco.

No próximo dia **17 de outubro**, será realizado encontro que abordará temas de interesse dos profissionais de comunicação social, especificamente, em comunicação digital do Sicom.

**Comunicação Digital- Sites**

Apresentação das principais tendências e boas práticas em portais noticiosos privados e governamentais. Com abrangência nacional e internacional, a apresentação vai apontar estratégias para melhorar a experiência do usuário com os conteúdos digitais publicados pelo Poder Executivo Federal.

**Horário:** 14:30h às 15:30h  
**Palestrante:** Rodrigo Braz (consultor UNESCO).  
**Local:** Esplanada dos Ministérios, Bloco A - Auditório do Subsolo - Brasília/DF

**Comunicação Digital- Redes Sociais**

Apresentação do manual de boas práticas de Comunicação Pública Digital nas redes sociais para membros do SICOM, resultado da pesquisa de melhores práticas nacionais e internacionais de comunicação governamental nestas plataformas. As conclusões deram origem a um modelo de atuação que entende as novas tecnologias da informação e comunicação como ferramentas de instituições governamentais que pretendem se adequar aos anseios sociais do século XXI de forma criativa e inovadora.

**Horário:** 15:30h às 16:30h  
**Palestrante:** Flávia Brandão (consultora UNESCO).  
**Local:** Esplanada dos Ministérios, Bloco A - Auditório do Subsolo - Brasília/DF

**Para participar** dos eventos, mande e-mail, **até o próximo dia 13 de outubro**, para [gabinetedigital@presidencia.gov.br](mailto:gabinetedigital@presidencia.gov.br), com nome, cargo/órgão e e-mail de contato.

Secretaria Especial de Comunicação Social

**Figura 5** – Atividade de apresentação das consultorias em comunicação digital à membros de órgãos integrantes do Sicom.

O coordenador explica que as mudanças de gestão da Secom e nas prioridades da comunicação do novo governo de Michel Temer impactou no desenvolvimento das consultorias. Para algumas áreas, os termos de referência (passo inicial da contratação de consultores) foram revistos, refeitos ou paralisados.

A gente teve situações estruturantes que levaram a sustentação das atividades. Tivemos uma mudança muito grande da equipe, que eram peças-chave dessas demandas e invariavelmente quando mudam as equipes você tem que avaliar o que a equipe anterior pediu. Muitos seguem outros não. Houve mudança de gestão neste processo, a imersão não seguiu (...) A primeira contratação de serviços foi para as ferramentas de comunicação que temos. Lançamos termos de referências para consultorias que identificassem boas práticas. Termos para imprensa, publicidade, comunicação digital, comunicação integrada, patrocínio, opinião pública. Os primeiros termos de referência foram configurados. Tivemos dificuldades por conta das dificuldades do momento, porque para configurar um TR eu preciso do gestor da ferramenta, ele que vai dar a necessidade específica presente no termo. Alguns TRs começaram e seguiram (publicidade e propaganda, patrocínio, opinião pública). O TR de comunicação digital foi elaborado de uma forma, mas houve mudança de gestão em maio de 2016, com nova mudança de governo. (...) Vivemos algumas turbulências neste período todo do processo de *impeachment* e que evidentemente a Secom, como secretaria que faz a comunicação da Presidência, foi intensamente demandada, e então as demandas para aprimorar a configuração dos termos de referência para fazer a contratação dos consultores sofreu impactos. Não era prioridade daquele momento, prioridade era estar presente em comunicação social com a sociedade por tudo o que estava acontecendo. Também tivemos troca de gestores, isso impactou também a nossa saída (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Ao ser questionamento sobre o volume de atividades a serem desenvolvidas no curto prazo de tempo restante do projeto (encerramento em agosto de 2018), Emerson manifesta preocupação.

*Para cumprir os objetivos do projeto é preciso ainda desenvolver este mapeamento de competências, a construção deste programa de formação e ainda formar o quadro funcional. Dará tempo para realizar todas estas ações até agosto de 2018? – Não sei se vai, na minha opinião não teremos tanto tempo para isso. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)*

No entanto, Emerson avalia que o encerramento do Projeto em parceria com a Unesco não põe fim às formações do quadro funcional iniciadas pelo Projeto. Para ele, a identificação de competências dos órgãos integrantes do Sicom e o delineamento da trilha de capacitação (ações a serem construídas) podem fornecer bases de continuidade de formação independentes da vigência do projeto de cooperação técnica internacional.

*Já que o projeto objetiva chegar na ponta, formar funcionários, como avalia os riscos dessa etapa de formação não se efetivar por falta de tempo? – O risco de a gente não ter tempo de fazer a capacitação para Sicom é alto. Estamos com a contratação de consultor para mapeamento de competências ainda em desenvolvimento. Qual o risco de a gente chegar aqui e não ter um programa de formação concluído? Pode ser que aconteça isso, mas as minhas ações de capacitação não morrem com o fim do projeto Unesco. O recurso que já tenho e foi direcionado para o projeto da Unesco eu continuo tendo para fazer capacitação, pelo menos eu tenho que ter isso desenhado (programa de*



formação e mapeamento de competências) para orientar a formação. Se em agosto de 2008 eu não conseguir construir e realizar um programa de formação vou continuar fazendo as contratações para chegar na ponta. Agora este desenho (mapa de competências) para mim é importante. Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

## **Capítulo 4 – Os Projetos de Cooperação Técnica Internacional na área de Comunicação: as estruturas públicas, a formação e os sujeitos**

Nos capítulos anteriores buscou-se apresentar de que forma e por quais tratativas os projetos de cooperação técnica internacional, em especial os dois projetos analisados nesta pesquisa, assumem como ação central a formação dos quadros institucionais lotados nos órgãos executores dos projetos. Para este fim, tratou das atribuições dos sujeitos presentes no desenvolvimento dos projetos (Ministério das Relações Exteriores, Unesco, órgãos executores e funcionários), das ações realizadas pelos dois projetos investigados e do lugar conferido à formação dentro desta modalidade de cooperação técnica internacional.

Partindo dos retratos descritos acima e os tomando como universo-base de análise, este capítulo tem como objetivo compreender a relação entre os sujeitos participantes dos projetos de cooperação técnica internacional (funcionários, gestores, Unesco e ABC), as estruturas organizacionais da EBC e Secom e as atividades de formação desenvolvidas pelos órgãos executores dos projetos, tanto as atividades previstas pelos projetos como também as ações de formação desenvolvidas pelos dos órgãos anteriormente aos projetos. Para promover essa reflexão propomos como estrutura analítica a organização dos conteúdos em dois eixos: 1) um eixo de temas operacionais, fundada na estrutura dos órgãos, suas demandas e ações internas voltadas à formação de funcionários: a) os órgãos executores dos projetos e suas missões; b) corpo funcional da EBC e Secom; c) diretrizes e normativas de orientação para atuação do profissional; d) programas internos de formação de funcionários; e 2) um eixo de temas sensíveis, alicerçada nos sujeitos: a) o reconhecimento da comunicação pública e governamental pelos funcionários; b) o reconhecimento da formação e do projeto pelos funcionários.

Como relatado no capítulo metodológico, a análise é estruturada a partir de um conjunto de referências e materiais, a saber: dados disponíveis nos sítios eletrônicos dos órgãos executores e outros dados disponibilizados à pesquisadora pela Lei de Acesso à Informação (LAI), normativas e leis referentes aos campos da comunicação governamental e pública, projetos analisados nesta pesquisa, substitutivos e relatórios de progresso dos projetos analisados e entrevistas em profundidade com sujeitos envolvidos no desenvolvimento dos projetos de cooperação técnica.

## **4.1 Temas operacionais**

### **4.1.1 Órgãos executores dos projetos e suas funções institucionais**

Esta seção serve para brevemente localizar onde estão lotados os órgãos executores dos projetos pesquisados e apresentar a missão de cada um deles, assim como os próprios anunciam. Ainda que revelador, não é interesse desta seção detalhar em profundidade os contextos históricos, políticos e sociais que resultaram na atual configuração e estrutura da EBC e da Secom. Entende-se que este detalhamento por si só já renderia uma extensa pesquisa. No entanto, para refletir sobre as intencionalidades, limites e possibilidades dos projetos de cooperação técnica internacional analisados nesta pesquisa é necessária uma apresentação mínima dos órgãos executores dos projetos. Desta forma os conteúdos abaixo tratam mais diretamente das estruturas organizacionais e dos atos de criação e remodelagem dos órgãos.

#### **a) Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom/PR)**

A Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom/PR) foi instituída pela Lei nº6.650, em 23 de maio de 1979, no governo do presidente João Figueiredo. Assim como para os presidentes que o antecederam, o último presidente do período da ditadura militar no Brasil (1964-1985) assinalava, já nos primeiros meses do país sob seu comando, a importância conferida à comunicação. A nova secretaria, configurada como órgão de assessoramento imediato do Presidente da República e com secretário próprio com mesmo “vencimentos, vantagens e prerrogativas dos demais Ministros de Estado” (Lei nº6.650), assumia como competências: a política de Comunicação Social; divulgação de atividades e realizações governamentais, outras atividades de comunicação social (Lei nº6.650). Para isso vincula à sua estrutura a Empresa Brasileira de Radiodifusão S.A. (RADIOBRÁS) e Empresa Brasileira de Notícias (EBN). Desta forma, já na sua gênese, o órgão assume como atribuição sob sua tutela um conjunto diverso de disciplinas e ações do campo da comunicação: planejamento, execução e controle da comunicação do governo e da publicidade e radiodifusão educativa, recreativa e institucional do governo<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup>. As políticas nacionais de telecomunicações, de radiodifusão, de inclusão digital e serviços postais eram de competência do Ministério das Comunicações (MC), criado em 1967.

Desde sua constituição, a Secom/PR agregou funções e responsabilidades. Redações mais recentes passaram a atribuir ao órgão a coordenação, supervisão e controle da publicidade dos órgãos e das entidades da administração pública federal, direta e indireta, além da convocação de redes obrigatórias de rádio e televisão para pronunciamentos oficiais do presidente da República e dos ministros. (SECOM. 2017)

Em um ambiente de crescente convulsão social<sup>66</sup>, uma resposta aos anos de repressão e violações de direitos humanos cometidas pelo Estado brasileiro, era estratégico criar um órgão de assessoria direta à presidência da República para a construção de mensagens à população. Em tempos de necessidade de construção da unidade nacional e reprovação da ideia de “coisa governamental”, interessadamente os canais de acesso à população, como a radiodifusão estatal e pública e a publicidade, vinculam-se à nova secretaria.

Nos anos seguintes, de acordo com a memória relatada pela Secretaria sobre sua estruturação, o órgão não sofreu mudanças significativas na sua estrutura. As mudanças da Secom durante as gestões presidenciais de Fernando Henrique Cardoso (1992-2001) e Luís Inácio da Silva (2002-2010) foram de incorporação de novas áreas de comunicação (como a comunicação digital) e de estreitamento da relação com o Executivo Federal.

Assim como para o presidente Figueiredo, um dos primeiros atos normativos do presidente Luís Inácio Lula da Silva, no seu primeiro mandato (2003-2006), foi reconfigurar a estrutura, as atribuições e a localização da Secom. Pela Lei nº10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a estrutura da Presidência da República, e pelo Decreto nº 4.799, de 04 de agosto do mesmo ano e que trata da comunicação de governo do Poder Executivo Federal, a Secom incorporou responsabilidades de gestão estratégica do governo.

Já com as funções de “centralização das ações de comunicação institucional e de utilidade pública do Governo Federal, que antes contavam com ações isoladas das assessorias dos ministérios e outras entidades públicas” (Secom. 2017) a recém nomeada *Secretaria de Comunicação de Governo e Gestão Estratégica* assume como função

---

<sup>66</sup> . No ato de posse, Figueiredo afirmava que estava com a “mão estendida em conciliação”, “propósito inabalável (...) fazer deste País uma democracia.” Na data estavam em curso as paralisações de professores no estado do Rio de Janeiro, a greve dos metalúrgicos do ABC e reprovação à censura à obras literárias. Discurso de posse do presidente.< [http://almanaque.folha.uol.com.br/brasil\\_16mar1979.htm](http://almanaque.folha.uol.com.br/brasil_16mar1979.htm)> Acesso em 17/12/2017.

O assessoramento sobre a gestão estratégica, inclusive políticas públicas, na sua área de competência, na análise e avaliação estratégicas, na formulação da concepção estratégica nacional, na articulação de centros de produção de conhecimento, pesquisa e análise estratégica, na promoção de estudos e elaboração de cenários exploratórios, na elaboração, coordenação e controle de planos, programas e projetos de natureza estratégica, assim caracterizados pelo Presidente da República, bem como nos assuntos relativos à política de comunicação e divulgação social do Governo (...) (Lei nº10.683/2003)

Ao posicionar a construção de estratégias no campo da comunicação, este momento é revelador de como o governo compreende a comunicação, não apenas como instrumento<sup>67</sup>.

No ano de 2006, pelo Decreto nº5.849, a Secom passa a integrar a estrutura da Secretária-geral da República com nome de *Subsecretaria de Comunicação Institucional*. A alteração dura pouco e já no ano seguinte, em 2007, a Lei nº11.497 que trata da organização da Presidência da República e dos Ministérios, devolve à Secom o nome de *Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República*. Uma importante mudança trazida pela nova lei foi a incorporação da *Secretaria de Imprensa e Porta-Voz* à Secom. Com isso a Secretaria passa a ser a instituição responsável que fala em nome do presidente por meio de atos e esclarecimentos a fim de “assistir direta e imediatamente ao Presidente da República no desempenho de suas atribuições, relativamente à comunicação com a sociedade” (Lei nº11.497/2007).

A Lei nº11.497/2007 é apontada pela Secom como a última alteração na estrutura do órgão. Assim definida, a Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República assume as seguintes competências (Secom. 2017):

- a) Formulação e implementação da política de comunicação e divulgação social do Governo.
- b) Implantação de programas informativos
- c) Organização e desenvolvimento de sistemas de informação e pesquisa de opinião pública.
- d) Coordenação da comunicação interministerial e das ações de informação e difusão das políticas de governo.
- e) Coordenação, normatização, supervisão e controle da publicidade e de patrocínios dos órgãos e das entidades da administração pública Federal, direta e indireta, e de sociedades sob controle da União.
- f) Convocação de redes obrigatórias de rádio e televisão.
- g) Coordenação e consolidação da implantação do sistema brasileiro de televisão pública.

---

<sup>67</sup>. Um estudo necessário de ser realizado em momento futuro é sobre que temas e questões são entendidos pela Secom como estratégias de comunicação.

- h) Comunicação com a sociedade, por intermédio da divulgação dos atos do Presidente da República e sobre os temas que lhe forem determinados, falando em seu nome e promovendo o esclarecimento dos programas e políticas de governo, contribuindo para a sua compreensão e expressando os pontos de vista do Presidente da República, por determinação deste, em todas as comunicações dirigidas à sociedade e à imprensa.
- i) Cobertura jornalística das audiências concedidas pela Presidência da República.
- j) Relacionamento do Presidente da República com a imprensa nacional, regional e internacional.
- k) Coordenação do credenciamento de profissionais de imprensa, do acesso e do fluxo a locais onde ocorram atividades de que participe o Presidente da República.
- l) Articulação com os órgãos governamentais de comunicação social na divulgação de programas e políticas e em atos, eventos, solenidades e viagens de que participe o Presidente da República.
- m) Apoio jornalístico e administrativo ao comitê de imprensa do Palácio do Planalto.
- n) Promoção da divulgação de atos e de documentação para órgãos públicos.
- o) Apoio aos órgãos integrantes da Presidência da República no relacionamento com a imprensa.

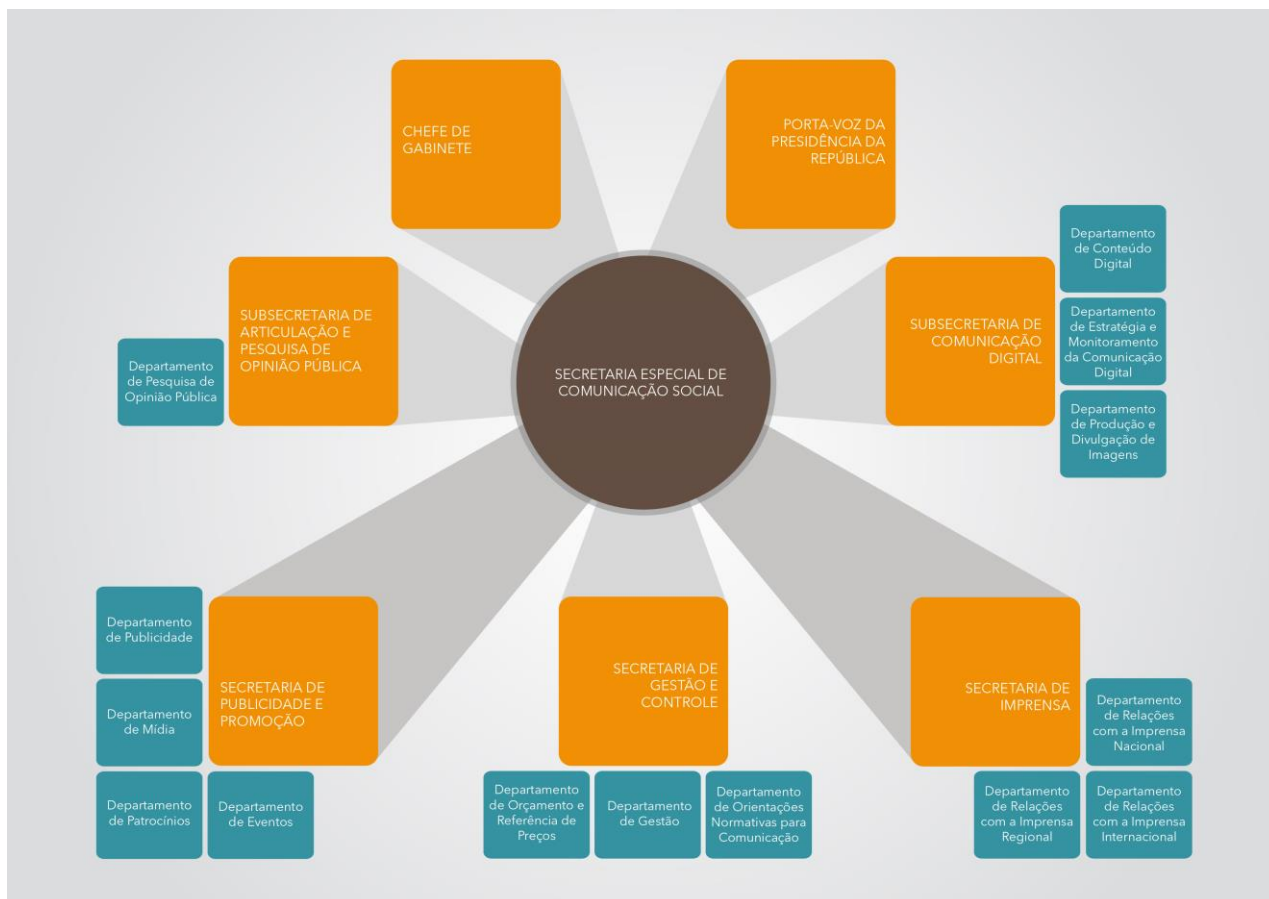
As inovações tecnológicas, os novos papéis conferidos à comunicação pelos mandatos presidenciais e as mudanças da própria estrutura do governo federal expressas nas normas, entre outros fatores, resultaram na ampliação das frentes de atuação da política pública de comunicação do Governo Federal. Com isso a Secom teve seu escopo redefinido, abarcando as áreas de comunicação digital, pesquisa de opinião pública, publicidade (publicidade de utilidade pública, institucional, mercadológica e legal), patrocínios, eventos, imprensa (regional, nacional e internacional).

Com as mudanças instituídas nas normativas citadas acima e reorganização da estrutura da Secom, o órgão vinculado diretamente à Presidência da República compreende atualmente:

1. Chefe de Gabinete, nomeado pelo presidente da República
2. Porta-voz da presidência da República
3. Subsecretaria de Comunicação Digital
4. Subsecretaria de Articulação e Pesquisa de Opinião Pública
5. Secretaria de Publicidade e Promoção
6. Secretaria de Gestão e Controle
7. Secretaria de Imprensa

Os departamentos constituintes das subsecretarias e secretarias da Secom estão dispostos da seguinte forma:

**Figura 6** – Estrutura organizacional da Secom



\*Figura publicada no site da Secom.

Além de coordenar as áreas que estão compreendidas na sua estrutura, a Secom passa, em decorrência do Decreto nº6.555/2008 que versa sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal, a assumir a função de órgão central do Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (Sicom). É importante fazer um parêntese para explicação deste Sistema.

O Sicom, instituído pelo Decreto nº2.004, de 11 de setembro de 1996, com o objetivo de definir parâmetros básicos e organicidade aos processos de comunicação no âmbito federal, compreende a Secom como órgão central, unidades administrativas dos Ministérios e dos órgãos da Presidência da República que tenham a atribuição de gerir atividades de comunicação social, como órgãos setoriais, unidades administrativas das autarquias, fundações e sociedades sob controle direto da União. (Decreto nº

3.296/1999). O Sistema foi criado para “definir parâmetros básicos e alguma organicidade aos processos da comunicação no âmbito do governo federal” (Secom). Integram este Sistema os órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal que tenham a atribuição de gerir ações de comunicação (Secom. 2017). Anteriormente à criação do Sicom os órgãos públicos de inscrição federal atuavam de forma isolada, sem diretrizes e eixos de alinhamento comuns para o exercício da prática comunicacional. Com o novo Sistema, o governo federal buscou “desenvolver e implementar mecanismos para integrar a atuação dos diferentes órgãos da administração direta e indireta, com o objetivo de aprimorar a circulação de informações entre órgãos públicos e suas ações de comunicação”. (Secom). Desta forma, com o Decreto 6555/2008, a Secom passa a ser – como célula central da Sicom – o órgão responsável pela centralização das ações de comunicação institucional e de utilidade pública do Governo Federal. Com isso, a Secretaria passa não apenas a definir diretrizes para as áreas que estão sob seu escopo (imprensa, publicidade, patrocínio, etc) como também orienta e supervisiona a atuação destas áreas nos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal. O objetivo com isso “consiste em promover ações integradas sempre em uma perspectiva que privilegia a coesão”. (Projeto Aprimoramento da Comunicação Governamental)

O gerente de projetos da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, Emerson Musi, explica melhor o que significa a Secom ser órgão central da Sicom.

Dentro da comunicação governamental temos a administração direta e indireta. A Direta trata-se de ministérios e secretarias. Na indireta temos todos os órgãos relacionados, inclusive empresas públicas e estatais como Banco do Brasil, a Caixa Econômica, Correios, autarquias, Petrobrás, etc. Todo órgão da administração direta e indireta que tenha estrutura de comunicação é uma célula de um sistema que chamamos de Sicom. Quem está no órgão central deste sistema de comunicação – a Secom – que fornece orientações, em alguns casos acompanha e supervisiona ações específicas deste processo de comunicação deste Sicom. Então meu esforço de comunicação não é restrito a Secretaria de Comunicação Social. Tenho atribuição de acompanhar, emanar boas práticas para todo esse Sistema. (Emerson Musi. 2017, em entrevista à pesquisadora)

O esquema abaixo resume qual o local conferido à Secom dentro do Sistema Sicom:



**Figura 7** - Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo Federal (Sicom)



\*Esquema elaborado pela pesquisadora a partir da entrevista à integrantes da Secom.

Como é possível ver no esquema acima, elaborado a partir da entrevista realizada junto à Secom, o Sicom compreende uma grande diversidade de órgãos, com estruturas e processos próprios. Esta diversidade, a ser mais detalhada nas próximas seções, se configura como um desafio na implementação de parâmetros comuns de atuação aos órgãos no desenvolvimento dos processos comunicacionais.

Como foi apresentado no capítulo anterior, a responsabilidade da Secom em coordenar e articular as áreas de comunicação nos órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo Federal que tenham a atribuição de gerir ações de comunicação é determinante para a realização do projeto de cooperação técnica pela Secom e não por outro órgão.

Desde 24 de maio de 2016 a Secom está sob comando de Márcio de Freitas. A mudança do responsável pela Secretaria foi uma das ações primeiras do presidente Michel Temer durante seu mandato interino (maio a agosto/2016). Márcio de Freitas tem formação em comunicação pela Universidade Federal de Juiz de Fora (1995) e passagem por veículos privados de comunicação (Tribuna de Minas e Jornal do Brasil). Foi assessor de imprensa no Ministério da Previdência, coordenador de comunicação na Câmara dos Deputados e na Vice-Presidência da República. Tido como homem de confiança de Temer, o secretário é anunciado no site da Secom como “assessor direto há

15 anos” do presidente. A nomeação<sup>68</sup> de Freitas para o cargo também o conduziu diretamente para a presidência do Conselho de Administração da EBC.

## **b) Empresa Brasil de Comunicação (EBC)**

A criação da Empresa Brasil de Comunicação (EBC) é resultado de um conjunto de fatores, aqui abordados de forma sucinta. O principal ato de criação da Empresa foi a Lei nº11.652/2008.

O percurso da lei de criação da EBC - lei esta proposta por entes diversos (Estado e sociedade civil organizada) - até a tramitação da matéria pelo Congresso Nacional inclui: a) a instituição pelo Ministério da Cultura (MinC), em 2007, de um Fórum Nacional de TVs Públicas<sup>69</sup>, com participação das quatro modalidades de televisão sem fins lucrativos existentes no Brasil<sup>70</sup>, como ação seguinte à derrota da proposta de caráter mais democrático para o modelo defendido pelo empresariado do novo padrão de TV digital adotado pelo país<sup>71</sup>; b) a instituição de um grupo de trabalho interministerial com tarefa de delinear o projeto da televisão pública; c) a publicação da MP 398/2007 que instituiu “os princípios e os objetivos do serviço de radiodifusão pública explorados pelo Poder Executivo” e autorizava o “o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação (EBC)” (BRASIL, 2007); d) ações de oposições à Medida Provisória<sup>72</sup>, com destaque para a Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) movida pelo Democratas no Supremo Tribunal Federal (STF).

---

<sup>68</sup> . Ver nomeação no Diário Oficial, edição de 24 de maio de 2016. <

<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/05/2016&jornal=2&pagina=1&totalArquivos=56>> Acesso em 29/12/2016.

<sup>69</sup> . O Fórum teve por função o debate e organização de uma proposta de sistema público de comunicação (Carta de Brasília<sup>69</sup>)

<sup>70</sup> . Educativas, legislativas, universitárias e comunitárias.

<sup>71</sup> . O Decreto 5.820/2006 que cria o Sistema Brasileiro de Televisão e Rádio Digital Terrestre (SBTVD-T) incluiu, no Artigo 13º, a proposta defendida pela Frente Nacional por um Sistema Democrático de Rádio e TV Digital e pelo Ministério da Cultura (MinC), a saber: um canal para Executivo, um canal da cultura, um da educação e um da cidadania. Esta proposta que visava a ampliação dos agentes do setor e possibilidades interativas tinha apenas no MinC como defensor dentro do Executivo federal.

<sup>72</sup> . Sobre a tramitação da matéria via MP: “Se isso viesse por projeto de lei, provavelmente no século 23 teríamos essa televisão. Aqui existe um feudo, aqui nesta sala mesmo há parlamentares donos de televisão”, declarou o deputado Fernando Ferro (PT-PE) em reunião com direção da EBC e Frente Parlamentar de Radiodifusão. (NASCIMENTO, Op. Cit)

A votação da matéria, transformada em Projeto de Lei de Conversão, encontrou sua maior resistência no Senado, em 12 de março de 2008. Com risco de expirar o período de tramitação da MP e cientes da oposição ao PL, entidades vinculadas aos setores de produção (cinema, produtores independentes) e de defesa do direito humano à comunicação publicaram notas de apoio ao referido projeto de lei. A direção já empossada da EBC e organizações realizaram ato de apoio no dia de votação pela Casa Legislativa. No entanto, a oposição do PSDB e DEM à matéria se mantinha. O PL só foi aprovado após manobra do líder do governo, Romero Jucá (MDB), para retirar itens da pauta de votação anterior à apreciação da matéria. Com a saída da oposição do plenário, em resposta à manobra, o PL foi aprovado (VALENTE, 2009).

Instituída, a EBC, atendendo ao princípio da complementaridade dos sistemas de comunicação inscritos no Artigo 223 da Constituição Federal<sup>73</sup>, assume como missão “criar e difundir conteúdos que contribuam para a formação crítica das pessoas” (EBC. 2017). Ainda que apresentasse vulnerabilidades desde sua gênese, como por exemplo os problemas herdados dos órgãos que a ela foram fundidos (Radiobrás, Empresa Brasileira de Notícias e Associação de Comunicação Educativa Roquette-Pinto<sup>74</sup>), a criação da EBC institui, após duas décadas da promulgação da Carta Magna, o Sistema Público de Comunicação.

A Rede Nacional de Comunicação Pública foi formada com objetivo de desenvolver a consciência crítica das pessoas e contribuir para a construção da cidadania, a consolidação da democracia e a participação social nos debates públicos relevantes. Além disso, apoiar processos de inclusão social e socialização da produção e difusão de conhecimento, garantindo espaços para produções regionais e independentes. (EBC. 2017)

Vinculada à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom) no ato de sua criação, com a Lei nº13.147, de 01 de março de 2017, a EBC passa ser ligada à Casa Civil, um dos órgãos de ligação direta com a Presidência da República. Com a destituição da presidenta Dilma Rousseff (PT), em agosto de 2016, o

---

<sup>73</sup>. Compete ao Poder Executivo outorgar e renovar concessão, permissão e autorização para o serviço de radiodifusão sonora e de sons e imagens, observando o princípio da complementaridade dos sistemas público, privado e estatal”. (Constituição Federal. 1988. Art.223)

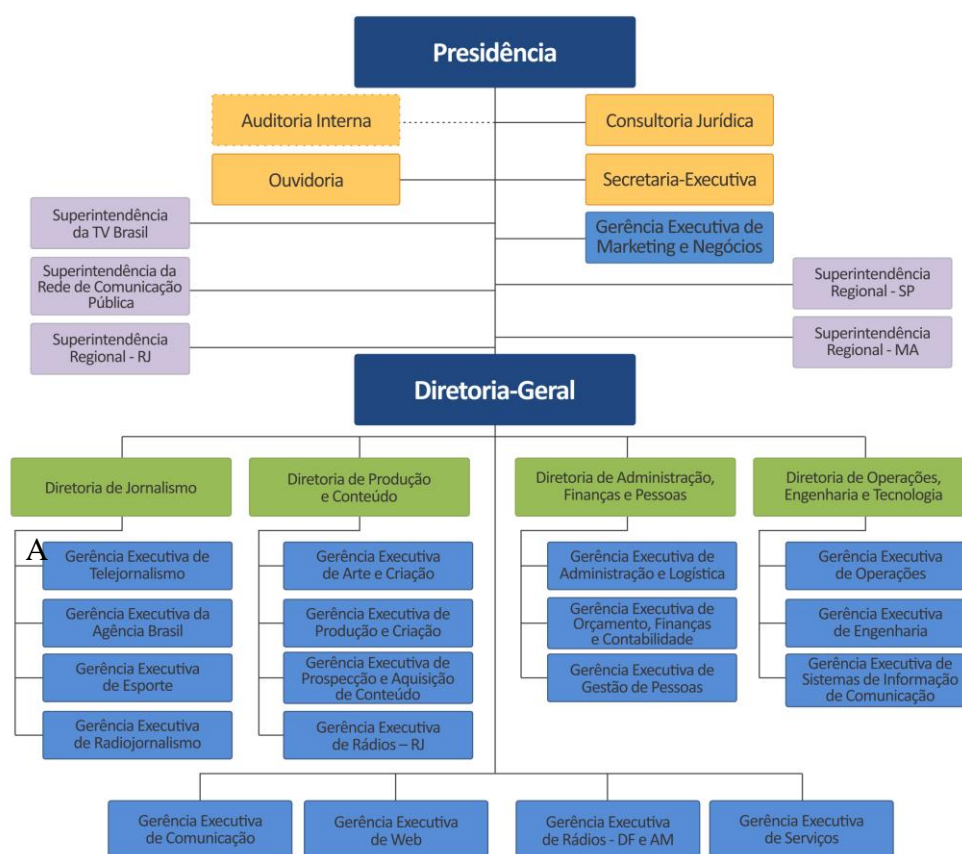
<sup>74</sup>. A Radiobrás contava com duas emissoras de televisão (TV Nacional, um canal aberto no Distrito Federal, e a NBR, canal a cabo a serviço do governo federal), quatro emissoras de rádio, a Agência Brasil (produtora e distribuidora de notícias) e a Radioagência Nacional (responsável por transmitir conteúdos radiofônicos pela internet). A Associação Roquette Pinto contava com a TVE do Rio de Janeiro, a TVE Maranhão e a Rádio MEC. (BUCCI. 2015)

presidente Michel Temer (MDB), inscreve um conjunto de alterações na estrutura organizacional e finalidade da Empresa, como abordado no primeiro capítulo.

Com a edição da Medida Provisória 744/2016, a estrutura da EBC sofreu as seguintes principais alterações no que se refere à estrutura organizacional: o Conselho Curador foi extinto, foi criado o Comitê Editorial e de Programação – um “órgão técnico de participação institucionalizada da sociedade, de natureza consultiva e deliberativa” (Lei nº13.147/2017). A Empresa passa a ser administrada por um Conselho de Administração e por uma Diretoria Executiva.

Composta por funções de natureza de direção, de assessoramento, executiva, gerencial e de coordenação (Regimento Interno da EBC. 2017), a estrutura organizacional da empresa assume a seguinte configuração<sup>75</sup>:

**Figura 8** – Estrutura organizacional da EBC



\*Figura elaborada pela pesquisadora a partir de organograma publicado no site da Empresa.

<sup>75</sup>. Atualização janeiro/2018.

A empresa ainda conta, em sua composição, com um Conselho Fiscal e um Comitê Editorial. A entidade tem sede em Brasília e regionais no Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), São Luís (MA), Porto Alegre (RS) e Tabatinga (AM).

De acordo com o Balanço da Empresa (2015) EBC é responsável pela gestão de 2 TVs (TV Brasil e TV Brasil Internacional); 7 emissoras de rádio (Nacional FM Brasília; Nacional Brasília AM; Nacional Rio AM; Nacional Alto Solimões; Nacional Amazônia; MEC FM Rio e MEC AM Rio) e pela Web (Portal EBC, Agência Brasil e Radioagência Nacional). A Empresa também presta serviços para o governo federal por meio da TV NBR e do programa de rádio “A Voz do Brasil”, retransmitido por todas as estações de rádio brasileiras; além dos serviços de Publicidade Legal e veiculação publicitária institucional. Administra também a Rede Nacional de Comunicação Pública/RNCP, rede composta por 48 emissoras parceiras e quatro geradoras próprias.

#### **4.1.2) Corpo funcional da EBC e Secom<sup>76</sup>**

##### **a) Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República**

O quadro de funcionários da Secretaria de Comunicação da Presidência da República é definido pela seguinte distribuição de cargos:

- 228 funcionários concursados
- 147 funcionários cargos do tipo Direção e assessoramento superiores (DAS)
- 09 funcionários em cargos do tipo Função Comissionada do Poder Executivo (FCPE)
- 01 funcionários em cargo de natureza especial (NES)
- 67 funcionários de cargo de natureza gratificação de representação (GR)
- 04 funcionários nomeados sem função.

O número geral e a categorização dos servidores do órgão constam em informações disponíveis no site da Secom<sup>77</sup>, em formato de lista única. Esta pesquisa separou e contabilizou o número de funcionários para cada categoria, como consta

---

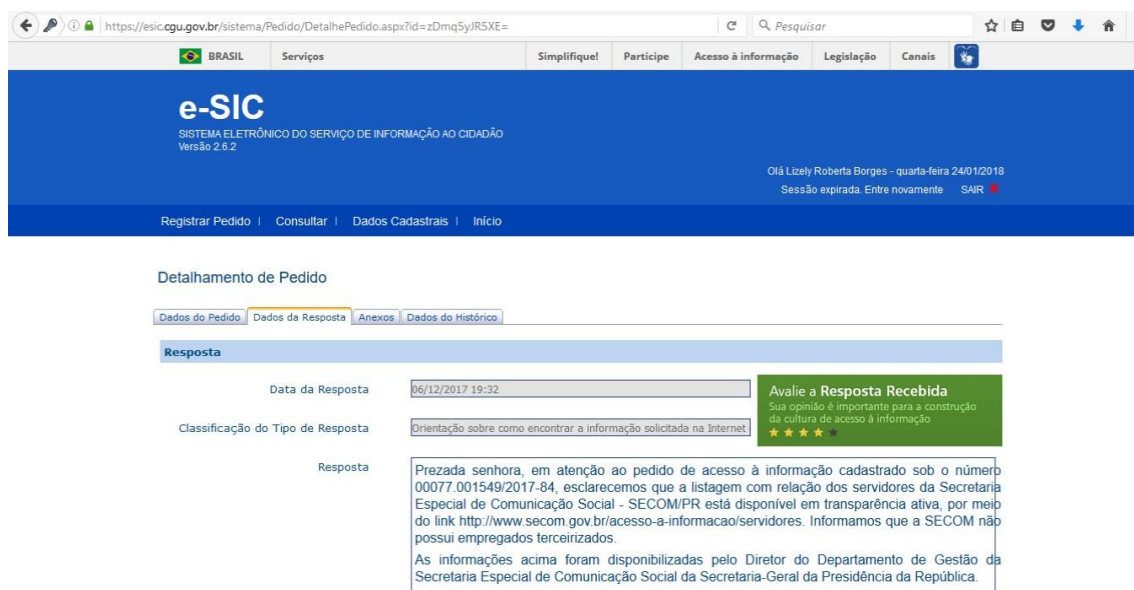
<sup>76</sup>. Nesta seção será destacada a visão dos gestores, a fala institucional sobre o corpo funcional. A auto representação e a forma como os funcionários veem a si mesmos e seus pares serão tratados nas seções seguintes.

<sup>77</sup> Disponível em < <http://www.secom.gov.br/acesso-a-informacao/servidores/servidores-secom.pdf>>  
Acesso em 03/01/2018

acima. É importante destacar que a lista de servidores do órgão não informa data de atualização. Desta forma, com as mudanças do último período, é muito possível que o número total e número por categorias tenham sofrido alterações.

Como o quadro funcional do serviço público federal para área de comunicação conta com funcionários terceirizados, foi solicitada à Secom, por meio da Lei de Acesso à Informação (LAI), os dados discriminados dos funcionários, tais como número total atualizado de funcionários da Secom, número total atualizado de funcionários concursados e número total atualizado de funcionários terceirizados. No entanto a informação disponibilizada à pesquisadora pelo diretor do Departamento de Gestão da Secretaria Especial de Comunicação Social da Secretaria Geral da Presidência da República, em resposta ao pedido de informação, faz menção apenas ao link da relação geral de servidores da Secretaria, link este já apresentado acima.

**Figura 9** - Pedido de informação dos funcionários da Secom pela LAI



Já, de acordo com a informação presente no texto do projeto de cooperação técnica internacional, o Sicom inclui uma rede de aproximadamente 3.000 pessoas, de atuação em órgãos da administração federal direta e indireta (Projeto 914 BRZ 5014).

O número de funcionários da Secom ou mesmo dos que atuam no conjunto de órgãos de administração direta e indireta componentes do Sistema Sicom não foi precisado durante as investidas da pesquisa. O coordenador de projetos especiais da

Secom, Emerson Musi, apenas deu a dimensão da extensão e complexidade do Sistema quando se refere ao quadro funcional: “Não tenho isso. Se for parar na ramificação inteira é mais de 200 órgãos. Se pegar o MEC você tem associado os Institutos Federais de Tecnologia. Se um Instituto Federal de Educação tem área de comunicação ele faz parte do Sistema” (Emerson Musi. 2017, em entrevista à pesquisadora).

Em relação à pergunta sobre o perfil dos funcionários que atuam na Secom duas questões se destacam na resposta do coordenador de projetos do órgão: o fato da Secretaria ter sido reposicionada em medida recente do governo Temer e a não necessária vinculação deste funcionário com o órgão, podendo vir de outros órgãos ou mesmo vir da iniciativa privada por meio de contratos terceirizados.

A Secom tem uma característica muito interessante porque a época [de assinatura do projeto, em 2014] fazia parte da Presidência da República, com status de ministério e o corpo de funcionários não é da casa, mas formado em sua maioria de DAS. Então temos muita rotatividade na composição do quadro de servidores. (Emerson Musi. 2017, em entrevista à pesquisadora).

Para ele, o fato de que muitos profissionais que atuam para a comunicação governamental serem terceirizados implica em dificuldades em criar um lastro de competências da área, dissipando os acúmulos e experiências de atuação. “Tínhamos que muito do conhecimento estava em pessoas, o que faz com que ele se dissipe” (Emerson Musi. 2017, em entrevista à pesquisadora).

Emerson ainda destaca a grande quantidade de profissionais que prestam serviços à Secom ou demais órgãos do Sicom por meio de contratos terceirizados.

Alguns órgãos já têm servidores dedicados para comunicação, que fazem com que a comunicação do órgãos e posicionamentos seja mais perene. Outros órgãos não, eles contratam assessoria de comunicação, empresas de publicidade, ou seja, a maior parte do corpo funcional dos órgãos são empresas que prestam serviços de comunicação, e nós entendemos que devem ter uma estrutura de comunicação do órgão, porque comunicação é processo estratégico. (Emerson Musi. 2017, em entrevista à pesquisadora).

Além da rotatividade dos funcionários do Sistema Sicom, outro elemento identificado na consulta direta aos funcionários de diversos órgãos (IBGE, Ministério da Saúde e dos Transportes, Secom, entre outros) foi o fato de parte dos profissionais serem provenientes do sistema privado de comunicação.

Eu observo que os profissionais, em geral, *vêm de uma formação da iniciativa privada e essa bagagem a gente traz para o governo*. Grande parte da minha atuação profissional foi na iniciativa privada (Funcionário 01. 2017, em entrevista à pesquisadora). *Grande parte da minha carreira trabalhei em empresas* (Funcionário 03. 2017, em entrevista à pesquisadora). *Eu que venho de experiência em jornal, de empresas de assessoria de comunicação, saber sobre o que outros governos fazem é importante para me dar referência*. (Funcionário 04. 2017, em entrevista à pesquisadora).

Os trechos apresentados acima das entrevistas à funcionários, conectados com o debate sobre necessidade de formação do profissional, já sinalizam como o sistema privado de comunicação acolhe, em sua maioria, os profissionais da área. Não é possível concluir apenas com as entrevistas e observação feitas para esta pesquisa que as universidades ou outros espaços de educação formal pouco atentam para formar o profissional da comunicação que atua na área governamental. Esta conclusão tanto não é possível pela amostra consultada ser pequena considerando o universo de profissionais do serviço público integrantes do Sicom, como também demandaria uma consulta direta às instituições voltadas à formação<sup>78</sup>. O que é possível refletir é que o mercado, como experiência de trabalho, forma os profissionais e essa experiência está presente na atuação do profissional na comunicação governamental.

Outro elemento identificado na consulta aos funcionários da Sicom é que este funcionário elabora a si mesmo, como um profissional da comunicação governamental, no exercício cotidiano no órgão onde atua.

Fui aprendendo com as pessoas que já lá estavam, com a legislação vigente e também fazendo cursos por iniciativa própria e indicados pela empresa. (Funcionário 04. 2017, em entrevista à pesquisadora). Acaba que hoje, na minha equipe ninguém tem formação governamental, você acaba aprendendo empiricamente, no dia a dia. A medida que vai conhecendo o órgão vai conhecendo melindres, de que forma atua. (Funcionário Secom 03. 2017, em entrevista à pesquisadora).

Na observação das atividades do projeto da Secom e consulta aos sujeitos, a ausência de estudo aprofundado sobre o perfil do profissional que atua na comunicação governamental esteve presente na fala do gestor da Secom ao se referir sobre a necessidade de construir um mapa de competências, dos funcionários e do consultor da Unesco. No encerramento da atividade de apresentação da consultoria sobre redes

---

<sup>78</sup>. Neste sentido, é necessário realizar o levantamento de cadeiras nas faculdades de comunicação voltadas para a atuação nos órgãos públicos.



sociais, no dia 17 de outubro de 2017, no momento de abertura da plenária para perguntas um funcionário perguntou à consultora da Unesco para tema das redes sociais se ela teve conhecimento de algum estudo sobre o perfil do funcionário da comunicação governamental, e ela respondeu que não. Em entrevista à pesquisadora a consultora Flávia Sofia do Nascimento Brandão relatou que não teve tempo para fazer consulta aos consultores, restringindo a identificação de dados sobre comunicação governamental pela consulta à leis e sites governamentais brasileiros e estrangeiros. “Eu acho que se fosse para construir com mais tempo eu faria um outro processo eu traria de dentro para fora”, disse em referência ao método de identificação de processos comunicacionais do governo. (Flavia Sofia do Nascimento Brandão. Consultora Unesco/Projeto Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

#### **b) Empresa Brasil de Comunicação**

Já a Empresa Brasil de Comunicação anuncia em seu site que possui 2.600 empregados distribuídos entre a sede, em Brasília, e quatro praças da empresa: São Luís (MA), Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP) e Tabatinga (AM). Desses, 1.605 empregados atuam nas áreas de produção de conteúdo e de programação (EBC. 2015)

O quadro de funcionários da EBC, assim como o da Secom, é diverso, com profissionais advindos de outras pastas e da fusão dos órgãos no ato de criação da Empresa. A informação detalhada sobre a origem dos funcionários da EBC foi solicitada pela pesquisadora à coordenação do setor de educação corporativa, no entanto não foi disponibilizada. De acordo com funcionários e área de recursos humanos consultada pela pesquisadora, há na intranet uma seção de nome “Quadro de lotação dos funcionários”, no entanto a área é de acesso restrito. Na seção pública do site *Empregados*<sup>79</sup> há a apresentação de tabela de remuneração do conjunto dos funcionários. A tabela discrimina as informações de nome do funcionário, unidade da empresa em que atua, vínculo, cargo. No entanto a seção que traz mais elementos para compreensão do perfil do profissional – data de início na função – está, na sua maior parte, incompleta. Ali há registros apenas de funcionários com início de atuação na EBC a partir do ano de 2012. Ainda assim não é possível concluir que todos os funcionários

---

<sup>79</sup>. Ver em < <http://www.ebc.com.br/institucional/lei-de-acesso-a-informacao/empregados-ebc> > Acesso em 10.01.2017

que foram incorporados à empresa a partir deste ano estão registrados na tabela, bem como não é possível concluir que todos vieram a partir dos concursos públicos da Empresa já como EBC.

Neste sentido, a fim de minimamente sanar esta lacuna, há o levantamento realizado pela pesquisadora em comunicação Lívia Dias Moreira Duarte<sup>80</sup>, no desenvolvimento da pesquisa sobre comunicação pública no Brasil. Pelos dados disponibilizados pelo setor de Recursos Humanos da EBC à pesquisadora o quadro funcional<sup>81</sup> é composto por: 2.475 funcionários, sendo 2.318 advindos de concursos públicos da EBC ou Radiobrás, 157 profissionais classificados como “cargos externos” e 466 profissionais enquadrados como JCP (jornalistas, repórteres cinematográficos e fotojornalistas).

De acordo com o projeto analisado nesta pesquisa cerca de 537 profissionais foram admitidos pela realização do primeiro concurso público da EBC, em 2011. Segundo consta no edital, a seleção abriu novas 391 vagas e buscava também formar um cadastro de reserva. No ano de 2013 a Empresa realizou novo concurso. O edital não afirma no seu texto a quantidade de vagas disponibilizadas, no entanto é possível contabilizar a partir do descritivo dos cargos a abertura de 93 vagas. Até o presente momento, de acordo com a consulta à EBC, a Empresa segue na convocação dos profissionais aprovados no último concurso. Ainda segundo a EBC, os estagiários ingressam na empresa por meio de seleções em convênios com faculdades e universidades. O número de estagiários atuantes na empresa não está disponível.

#### **4.1.3) Normativas e diretrizes de orientação para atuação do profissional**

##### **a) Secretaria de Comunicação da Presidência da República**

De acordo com consulta à Secretaria de Comunicação da Presidência da República, o órgão não possui um regimento ou manual de comunicação contendo o conjunto de orientações para o profissional da comunicação do serviço público federal. O que há são instruções normativas e manuais para as ferramentas de comunicação, separadamente. É o caso da Instrução Normativa Nº 09, de dezembro de 2014 que disciplina o patrocínio

---

<sup>80</sup>. Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UnB e funcionária da EBC.

<sup>81</sup>. Referentes ao mês de outubro de 2017.

dos órgãos e entidades da administração pública federal. Já a Instrução Normativa nº 07, de mesmo mês e ano, versa sobre o uso da publicidade pelos órgãos federais. Estas são as instruções da Secom mais recentes que disciplinam a área.

O site da Secom disponibiliza um conjunto de manuais<sup>82</sup> de orientação para, por exemplo, a aplicação de logos e outras marcas do governo federal, as ações de assessoria de imprensa e relações públicas no exterior, a produção de comunicação para as redes sociais, procedimentos de ação para realização de pesquisas de opinião, etc. Elaborados em diferentes momentos, os manuais passam por processos de revisão e reformulação em razão dos produtos elaborados pelas consultorias do projeto de cooperação técnica e por novas diretrizes assumidas pela Secom com as mudanças de gestão presidencial<sup>83</sup>. Um exemplo é o documento *Diretrizes Para a Comunicação do Governo Federal*<sup>84</sup>. Elaborado em 2016, o material apresenta orientações para a aplicação de marca do governo federal em contexto de realização da Copa do Mundo de 2016, realizada naquele ano no país.

O coordenador de projetos da Secom explica que as instruções normativas e os manuais apresentam orientações em esfera macro, sem detalhar procedimentos e instruções para o exercício cotidiano do profissional.

Esses documentos trazem em nível macro, mas não tem muito um beabá, do tipo “fala isso naquela situação”, por exemplo. É tão subjetivo que as vezes você faz e não percebe que está cometendo um erro. No processo do dia a dia você tem as interações das nossas áreas com as áreas técnicas dos ministérios. Por exemplo, o Ministério X vai fazer uma ação publicitária. As ações publicitárias, ações de massa, você pode ter um grande impacto negativo ou positivo, tem que passar pela Secom que analisa conteúdo e aspectos técnicos de mídia. (Emerson Musi. 2017, em entrevista à pesquisadora).

O meio de acompanhamento dos produtos elaborados pelas áreas técnicas dos órgãos que compõem o Sicom é a própria plataforma do Sicom.

---

<sup>82</sup>. Disponível em < <http://www.secom.gov.br/aceso-a-informacao/manuais> > Acesso em 30/12/2017.

<sup>83</sup>. No momento de finalização desta pesquisa (janeiro de 2018) os links de acesso aos manuais apontam como erro de acesso.

<sup>84</sup>. Disponível em <http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/diretrizes-para-comunicacao-do-poder-executivo-federal-rio-2016.pdf>. Acesso em 30/12/2017

## **b) Empresa Brasil de Comunicação**

Já para a Empresa Brasil de Comunicação o principal documento que norteia a atuação do profissional do órgão é o *Manual de Jornalismo da EBC*<sup>85</sup>, lançado em 2013. O material é apresentado como um “documento que sistematiza as diretrizes éticas e técnicas que orientam o trabalho dos jornalistas dos veículos da empresa” (EBC, 2017). De acordo com Neirede Beirão, diretora de jornalismo da EBC no momento de lançamento do Manual, o documento parte de um processo iniciado ainda na gestão da primeira presidente da EBC, Tereza Cruvinel (Gestão 2008-2011) e é resultado de um conjunto de ações, com participação ampla e diversa de funcionários, consultores, professores e outros atores sociais.

De acordo com a apresentação do material, a coordenação de elaboração do manual coube ao jornalista Antonio Achilis Alves da Silva, ex-presidente da Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Culturais (ABEPEC) e da Fundação TV Minas, especialista em Gestão Estratégica da Informação. O primeiro passo foi a constituição de um grupo para o estudo de manuais de jornalismo do Brasil e de países como Inglaterra, França, Espanha e África do Sul, com reuniões realizadas em Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro. De acordo com a memória histórica deste período a Unesco apoiou a elaboração do material contribuindo para a colaboração de participantes do Seminário Internacional de Mídia Pública, realizado de 30 de junho a 01 de julho de 2011, na sede da EBC, em Brasília. Os passos seguintes de elaboração do Manual incluíram a abertura de um canal público de consulta pela sociedade aos princípios e conceitos orientadores da EBC, a apresentação da proposta do Manual para Diretoria Executiva da Empresa e a publicação da minuta do material na Intranet, para agregar contribuições de funcionários. Ao final, o material retornou ao espaço institucional que reivindicou o documento, o Conselho Curador, para aprovação final.

Dentre as especificidades deste manual destaco as orientações para abordagem de diversos temas sob a perspectiva de veículo público, as estratégias para qualidade, os canais para participação da sociedade e o empenho pelo desenvolvimento do uso das tecnologias digitais (BEIRÃO, Nereide. 2013)

---

<sup>85</sup>. Disponível em

[http://www.ebc.com.br/institucional/sites/\\_institucional/files/manual\\_de\\_jornalismo\\_ebc.pdf](http://www.ebc.com.br/institucional/sites/_institucional/files/manual_de_jornalismo_ebc.pdf). Acesso em 30/12/2017.

Além de reafirmar princípios, objetivos e diretrizes da EBC, um destaque a fazer no extenso documento é o anúncio de que o jornalismo da Empresa de comunicação pública tem o cidadão como foco: o jornalismo e o jornalista identifica este cidadão, produz comunicação para ele e sobre ele e dele deve receber críticas, demandas e contribuições.

O Manual ainda reserva espaço para anexos. Destacamos a inclusão da Declaração Universal dos Direitos Humanos, a Constituição Federal de 1988, o Código de Ética do Jornalista e a Declaração da Unesco sobre as Mídias.

Há ainda um conjunto amplo de normas internas que regem o funcionamento da EBC, como regimentos para conselhos e comitês da Empresa. No que tange aos funcionários é importante destacar:

- *Código de Conduta e Integridade da EBC*, aprovado em 14 de dezembro de 2017 pelo Conselho de Administração (Consad), que “estabelece os valores fundamentais na conduta de empregados e administradores para que seja resguardada a integridade de sua atuação” (Código de Ética da EBC. 2017). O documento contém como seções: princípios da EBC que devem balizar a atuação do profissional, compromisso da EBC no exercício da governança corporativa, compromissos da EBC com seus empregados e outros agentes, compromissos dos empregados e outros agentes com a EBC.

Um destaque necessário a ser feito sobre o *Código de Conduta e Integridade da EBC* se refere à presença do capítulo nomeado *Conflito de Interesses*. O documento define conflito de interesses como “uma situação na qual um empregado tem um interesse privado ou pessoal suficiente para influenciar (conflito real) ou dar a impressão de influenciar (conflito aparente) o exercício das suas funções dentro da EBC” (Código de Conduta e Integridade da EBC. 2017). É importante destacar que o momento de elaboração do novo Código é justamente o período posterior à paralisação dos funcionários da EBC (novembro 2017), na qual uma das fortes reivindicações, além da valorização profissional, estava a denúncia de cometimento de conflito de interesses pelos gestores da Empresa na relação com o governo federal.

O documento anterior que estabelece princípios éticos para o profissional da EBC, o *Código de Ética do Servidor da EBC*, de 22 de agosto de 2008, poucos meses

após a sanção da lei de criação da EBC, não faz menção à palavra “conflito de interesses”. O item da norma que mais se aproxima é o Inciso VI, do Artigo 15º, veda que servidor da EBC “permita que que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente inferiores ou superiores”. (Código de Ética do Servidor da EBC. 2008)

Uma investigação a ser realizada em momento posterior à esta pesquisa é a relação entre contextos políticos, sociais e econômicos e a elaboração das normas da Empresa. A esta pesquisa vale destacar neste momento que é sintomática a alteração da norma e inscrição deste capítulo em um contexto que conjuga a reafirmação do trabalhador da EBC enquanto sujeito político, que reivindica e denuncia, e medidas adotadas pelos gestores e pelo Presidente da República para estreitamento de relações entre a Empresa e o Executivo Federal, como relatado na Introdução.

#### **4.1.4) Programas internos de formação de funcionários**

No capítulo anterior foram abordadas as justificativas presentes no projeto e na fala dos gestores para o lugar de centralidade da formação do quadro de funcionários nos projetos de cooperação técnica internacional analisados nesta pesquisa. Seguindo as seções anteriores que tem como objetivo localizar os órgãos executores e seus sujeitos, esta seção busca cercar as ações de formação existentes anteriormente ou concomitantes à realização das ações de formação pelos projetos – ou seja, ações previstas em programas e planejamentos estratégicos dos órgãos executores. É importante destacar que essa seção tem como objetivo olhar para a formação já existente e os canais para seu desenvolvimento, como por exemplo de onde parte da reivindicação da formação. Será na próxima seção, em diálogo com o projeto de cooperação técnica, que abordaremos porque motivos os funcionários e gestores avaliam a formação como ação estratégica para os campos da comunicação governamental e pública, bem como para quais temas defendem a realização de atividades de formação.

##### **a) Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República**

Atendendo à determinação do Decreto nº6.555/2008, que estabelece que cabe à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República “realizar ações de

aperfeiçoamento em comunicação para servidores integrantes do Sicom, visando qualificar a comunicação de governo com a sociedade” (Art. 6º, XV), a Secom elaborou o Programa *Capacitação de Agentes para o Sistema de Comunicação de Governo no Poder Executivo Federal (Sicom)* com o objetivo de qualificar e aprimorar tecnicamente os agentes de comunicação do Governo Federal. Em consulta à Secom não foi informado o ano de elaboração do Programa, no entanto a iniciativa consta do site do órgão como ação em desenvolvimento, inclusive com dotação orçamentária própria.

De acordo com a apresentação do Programa a capacitação prevê ações de aperfeiçoamento e atualização dos agentes de comunicação do Executivo Federal e tem como ponto de partida a realização de estudos e pesquisas com a função de orientar o desenvolvimento das atividades formativas. Esta construção de um diagnóstico mínimo anterior para identificação de demandas também ocorreu para a elaboração do projeto de cooperação técnica internacional, como vimos anteriormente. Outro elemento que aponta um alinhamento entre um dos objetivos do projeto de cooperação técnica e o escopo deste programa de *Capacitação de Agentes* é que, de acordo com o Programa, as ações de formação devem visar “modernizar processos, fluxos e articulação entre os diversos órgãos do Poder Executivo Federal e a sociedade, com o objetivo de constituir-se em referência na avaliação e difusão de práticas de qualidade em comunicação pública” (Secom. 2017). Como o *Programa de Capacitação dos Agentes do Sicom* foi criado anteriormente à elaboração do Projeto de Cooperação Técnica internacional uma análise possível é que seu escopo, o do Programa, orientou os caminhos por onde deveria circular o projeto de formação elaborado em parceria com a Unesco.

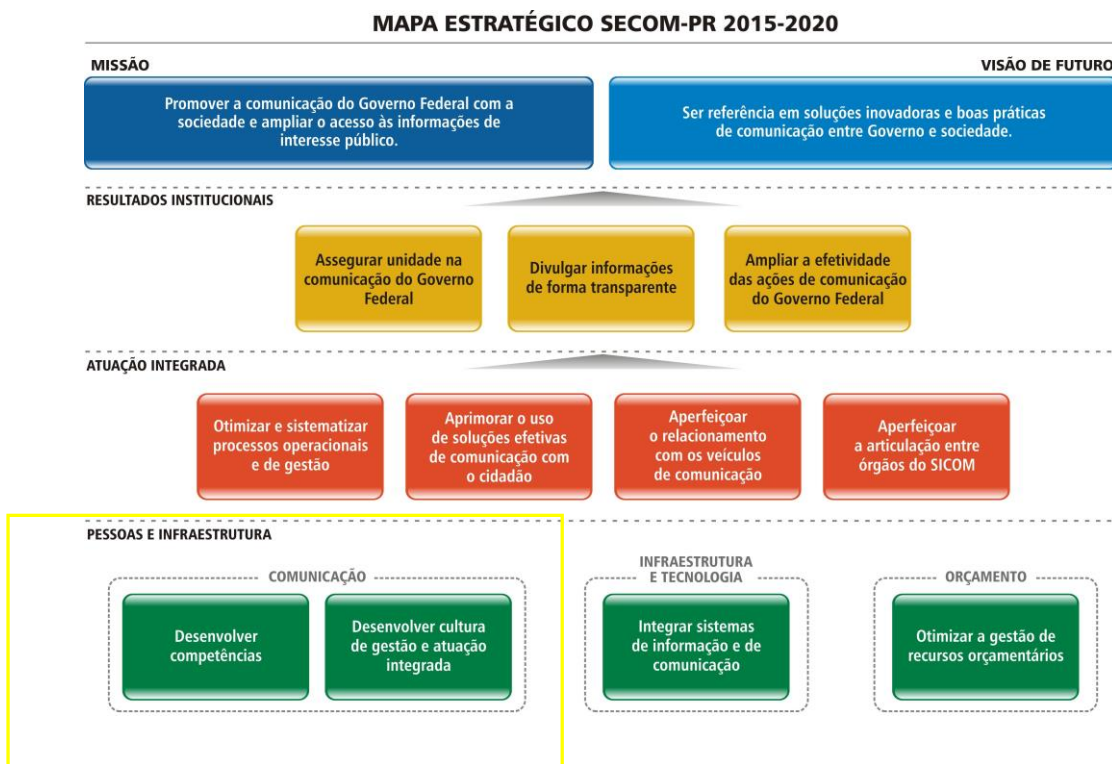
Embora o Programa de *Capacitação dos Agentes para o Sicom* estivesse inscrito como ação permanente da Secom, o coordenador de projetos especiais revela que as ações eram pontuais e poucas dirigidas ao campo da comunicação governamental.

O que a gente tinha eram iniciativas espasmódicas. Tínhamos uma área que é ponto focal com a área de gestão de pessoas. Tinha cursos de linha (diretoria de gestão de pessoas), Excel, gestão de projetos, administração pública, gestão de contratos, mas não tinha cursos específicos para a área de comunicação, como gestão de contratos de comunicação, entendimento de novas tecnologias no mundo digital – esse customizar de capacitações para as pessoas/profissionais que estão aqui é que não se tem especificamente. (Emerson Musi. 2017, em entrevista à pesquisadora).

Diante disso o projeto de cooperação técnica veio, desta forma, atender justamente esta lacuna formativa voltada aos processos de comunicação governamental, como formar os profissionais para produzir comunicação para as redes sociais, ou seja, uma demanda mais instrumental, mas as ações não ficaram restritas ao campo da comunicação. Como relatado anteriormente, o projeto de cooperação técnica propôs um diálogo entre os campos da comunicação e da administração pública ao formar para as atividades da administração pública conduzidas por agentes públicos do setor de comunicação, como a formulação de uma licitação na área de comunicação, por exemplo.

A formação dos quadros institucionais da Secom também está prevista no Planejamento Estratégico do órgão para o período de 2015 à 2020. Entre o conjunto de objetivos para “cumprimento da missão do órgão e alcance da visão de futuro” (Secom. 2017), o planejamento aponta como perspectiva “Desenvolver competências: Mapear os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desenvolvimento dos trabalhos da Secom e criar meios para que tais competências sejam desenvolvidas” (Secom. 2017). No esquema do Planejamento Estratégico é possível identificar como o órgão localiza a formação de pessoas como ação da área de comunicação, e não de outro órgão

**Figura 10** – Mapa Estratégico da Secom (2015-2020)



\*Mapa publicado no site da Secom. Destaque feito pela pesquisadora.



Em consulta feita por esta pesquisadora, os funcionários relatam que o Sicom não dispõe de um canal institucional específico para acolhimento das reivindicações e demandas dos funcionários. A Secom também não possui um momento de consulta aos funcionários no seu cronograma de ações para construção de um plano interno de formação. Os entrevistados relatam que a demanda por formação é exposta na relação direta com cargos de chefia ou inserida no sistema de gerenciamento do Sicom.

Há o pessoal do 5º andar, parte que cuida da capacitação dos empregados, de formação. Pelo sistema de informações é cadastrada esta participação. Por exemplo, se eu achar um curso interessante voltado para a área, eu posso debater com equipe, levar isso e colocar no sistema dizendo que necessitamos fazer esta capacitação e eles vão avaliar, os processos burocráticos de contratação disso. (Funcionário 02. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A gente fala diretamente com o diretor, que fala com o recursos humanos, a empresa tem uma área de digital, então se é uma demanda específica de redes leva direto, se é um *software* vai atrás direto de quem é responsável. Depende da necessidade. (Funcionário 03. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

#### **b) Empresa Brasil de Comunicação**

Para a Empresa Brasil de Comunicação a formação dos quadros institucionais é competência atribuída já na sua lei de criação ao determinar que a Empresa deve “promover e estimular a formação e treinamento de pessoal especializado, necessário às atividades de radiodifusão, comunicação e serviços conexos” (Lei 11.652/2008. Art. V).

A responsabilidade da Empresa em formar o quadro institucional foi reafirmada no *Plano Estratégico 2012/2022*. O documento elaborado em 2012 passou por uma revisão em 2014. No entanto, os objetivos fundamentais<sup>86</sup> - que incluem indiretamente a formação dos funcionários – não foram alterados. O documento tinha como orientação a consolidação da Empresa como órgão estruturante do campo da comunicação pública. Para este fim, não à toa os objetivos traçados no Plano Estratégico dialogam com questões centrais vinculadas a esta consolidação, tais como inovação tecnológica, expansão no território nacional, sustentabilidade, aprimoramento de processos e qualificação dos produtos de comunicação. A visão de futuro estava presente pelo fato do período de execução deste Plano Estratégico coincidir com a implementação do sinal

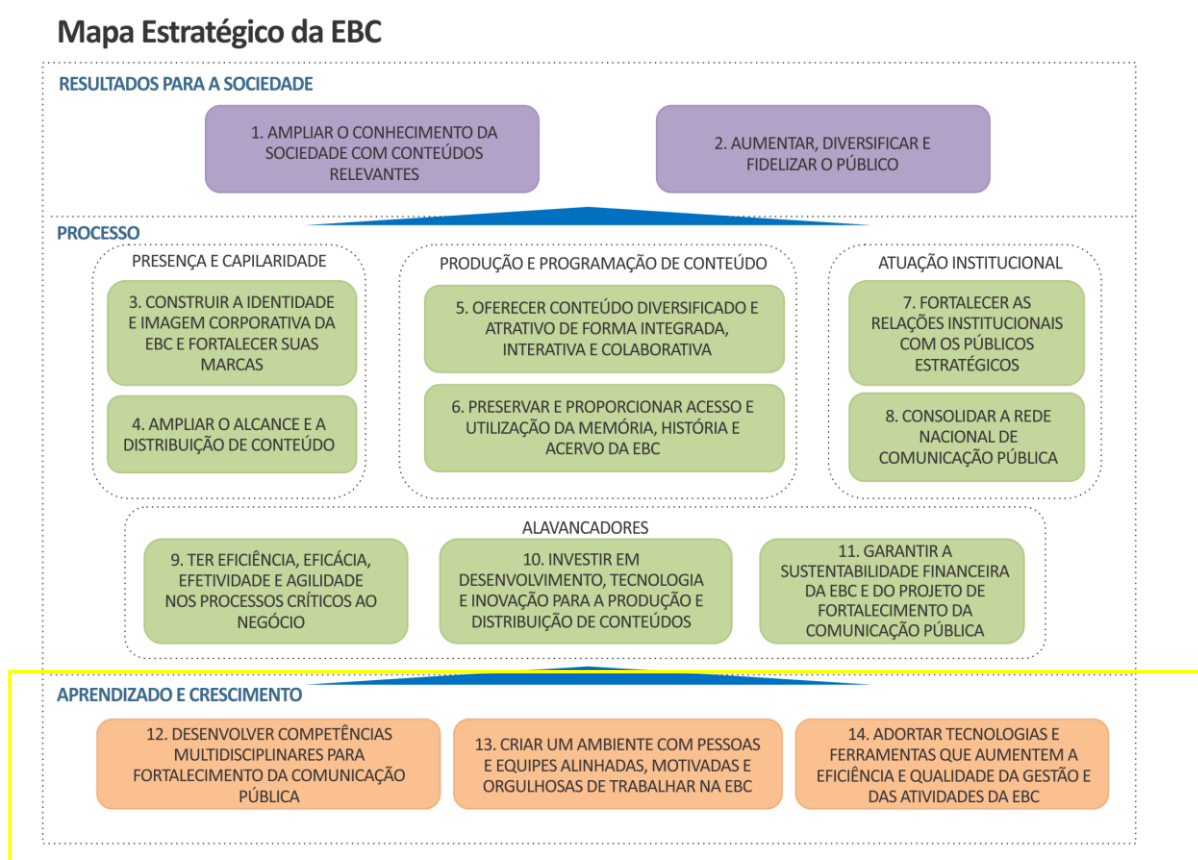
---

<sup>86</sup>. São objetivos fundamentais da EBC para o período: ampliar e diversificar as receitas para alcançar a independência financeira do Tesouro Nacional; ampliar as audiências com conteúdos inovadores e de excelente qualidade de produção, programação e distribuição; integrar as operações multimídia; organizar os processos para melhorar a competitividade. (*Plano Estratégico 2012/2022*)

de TV digital no Brasil. “O fato, desse ciclo, coincidir com o cronograma de desligamento do sistema analógico de televisão no Brasil, o torna ainda mais importante para o futuro da EBC e da Comunicação Pública” (Plano Estratégico EBC 2012/2022).

O esquema abaixo (Figura 11), presente no Plano Estratégico 2012/2022, demonstra os três eixos centrais para a consolidação da EBC: gerar resultados para a sociedade, aprimorar processos e desenvolver ações para aprendizado e crescimento da Empresa.

**Figura 11**– Mapa Estratégico da EBC (2012-2022)



\*Mapa reelaborado pela pesquisadora, com destaque em amarelo feito pela pesquisadora.

O papel conferido ao funcionário da EBC e à formação dos quadros internos é verificado no fato de que um dos três eixos-diretrizes de ação no período delimitado se refere à construção de acúmulos internos. O eixo *aprendizados e crescimentos* trata do desenvolvimento de competências multidisciplinares e infraestrutura tecnológica gerencial. Os outros dois são *resultados para a sociedade* (trata das entregas

qualificadas de comunicação à sociedade) e processos *internos* (produção de conteúdos, distribuição de sinal, gestão de acervo, etc).

O Plano Estratégico vincula o desenvolvimento de competências multidisciplinares à seguinte meta:

**Desenvolver e valorizar competências e talentos comprometidos com a Comunicação Pública e aptos a enfrentar os novos desafios na forma de fazer Comunicação Pública**, hoje impactada pelos avanços tecnológicos e pelas mudanças culturais dos hábitos de consumo da informação da sociedade. (Plano Estratégico 2012/2022) (grifo meu)

Como destacamos no trecho acima, o documento não apenas almeja a existência de profissionais qualificados no quadro funcional da EBC, como também define como meta que estes estejam comprometidos com a comunicação pública. Como vimos na Introdução, as políticas de comunicação do governo federal vivem um desprestígio no primeiro mandato do governo de Dilma Rousseff (2011-2014), com poucos avanços para conferir maior equidade ao Sistema Brasileiro de Comunicação, ainda muito sustentado na iniciativa privada. Ao apontar que os profissionais da EBC devem atuar comprometidos com a comunicação pública, o documento inscreve institucionalmente o trabalhador da Empresa na luta pela consolidação da comunicação pública.

A área responsável dentro da EBC pela formação dos profissionais é o setor de Educação Corporativa. Dentro do organograma da Empresa este setor está alojado na Gerência de Educação e Segurança do Trabalho. O instrumento central de gestão da Política de Capacitação e de Desenvolvimento dos funcionários da EBC é o Plano Anual de Capacitação (PAC). É este documento que apresenta o orçamento da área para cada um dos dois anos de execução do Plano, lista programas e ações de capacitação do setor, define critérios para participação dos funcionários nas atividades formativas, entre outras informações.

Foram solicitados ao setor de educação corporativa os Planos Anuais de Capacitação referentes aos anos de execução do projeto de cooperação técnica (2012-2016). O documento que a pesquisa teve acesso foi referente ao biênio 2017-2018. Ainda que não seja o período de execução do projeto este documento fornece bons elementos para compreender quais são as modalidades, formatos e ações de capacitação desenvolvidas pelo setor de educação corporativa.

Alinhado ao Plano Estratégico 2012-2022 da EBC, o Plano de Capacitação adota quatro eixos de formação:

- Transversais. Dirigido ao conjunto dos funcionários. Contém conteúdos institucionais, da estrutura e funcionamento da EBC (leis, normas internas, etc).
- Técnicos específicos: voltado aos empregados das diferentes áreas. Fornece subsídios para exercício das atividades-meio e fim da Empresa.
- Técnicos gerenciais: voltados para cargos de maior hierarquia para exercício de gestão de processos e de pessoas
- Estratégico: voltado<sup>87</sup> para construção de estratégias e respostas à questões complexas.

De forma resumida, a EBC apresenta suas atividades formativas no PAC da seguinte forma:

- a) Programa de Ambientação, Acolhida e Formação do Novo Empregado: serve à ambientação do funcionário na Empresa, orientando sobre áreas, cargos e processos internos;
- b) Programa Ética comportamental e profissional: centrado em repasse de informações para a adoção de comportamento ético pelo profissional;
- c) Programa de Desenvolvimento Técnico Profissional: dirigido aos profissionais que atuam na ponta da empresa, na produção de conteúdos (Programação, Produção de Conteúdos e Jornalismo);
- d) Programa de Formação de Instrutores e Multiplicadores Internos: visa formar um quadro interno de educadores a partir do próprio quadro funcional;
- e) Programa de Desenvolvimento Gerencial: para desenvolvimento de habilidades de gestores e coordenadores;
- f) Programa Segurança da Informação: forma funcionários para uso seguro das informações, dados, programas e sistemas;
- g) Programa de Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional: capacita gestores e empregados sobre leis e obrigações contidas nas normas regulamentadoras do Ministério do Trabalho e da Previdência Social;

---

<sup>87</sup>. O documento não diz para quem é dirigida a formação de caráter estratégico.

- h) Programa de Idiomas: por meio de instrutores internos ou convênios com instituições, serve para a qualificação dos funcionários nas línguas inglês e espanhol;
- i) Programa de Bolsas de Pós-Graduação: oferece apoio financeiro para realização de especializações, mestrado e doutorado em áreas de conhecimento afim da EBC ou conectadas;
- j) Programa de capacitação de empregados nos Normativos internos e externos afetos à EBC: voltado para gestores e empregados, serve a qualificar o quadro interno sobre normativas da EBC e legislação referente ao campo público de comunicação;
- k) Programa de capacitação de administradores e fiscais conforme Decreto nº 8.945/2016: serve a capacitar Administradores e Conselheiros Fiscais da EBC para conteúdos afeitos a administração pública e mercado;
- l) Programa de Responsabilidade Social e Sustentabilidade: voltado à gestores, empregados e terceirizados, o programa aborda conteúdos sobre responsabilidade social e sustentabilidade.

O Plano Anual de Capacitação apresenta suas ações sem especificar temas abordados nas formações, cronograma de realização das atividades, duração de cada uma das atividades, locais/prças da EBC nos quais as formações ocorrem. A informação repassada à pesquisadora é que estes dados são compartilhados com o quadro funcional por meio da Intranet. Como apontado logo abaixo, os funcionários muitas vezes desconhecem ou não sabem a tempo quais cursos e outras ações formativas da EBC estão em andamento. Se presentes no PAC, estas informações poderiam colaborar para ampliar a participação do funcionário, gerar uma postura ativa do quadro funcional no acompanhamento e apresentação de novas demandas ao setor e auxiliar na construção de planejamento anual de formação pelo empregado. Esta inespecificidade do Plano Anual de Capacitação, contendo apenas informações de ordem geral, além de implicar em um distanciamento do trabalhador da ação do setor de educação corporativa, e, portanto, da função do setor (formar), também afeta a exercício do controle social da EBC pelos sujeitos internos e externos a ela. Os sujeitos internos sofrem da informação repassada de forma fragmentada, em e-mails, e assim tem dificuldade em construir uma fotografia geral da atuação do setor; e os sujeitos externos

nem mesmo tem a informação das ações. É importante considerar que as ações da EBC, enquanto empresa pública, devem ser transparentes e conhecidas pela sociedade.

O coordenador do setor de educação corporativa, Bruno Freire, explica que o Plano Anual de Capacitação é elaborado a partir da consulta anual pelos coordenadores às áreas e aos funcionários para identificação de demandas formativas.

O plano anual de capacitação que é elaborado pela área de educação corporativa chega até as áreas para fazer levantamento de necessidade de capacitação (...) Dentro do Plano Anual de Capacitação tem um conjunto de programas para atender o desenvolvimento técnico, administrativo, gerencial e capacitações, para atender tudo. (Bruno Freire. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

A efetividade da consulta às áreas pelos coordenadores é contestada pelo funcionário da EBC e membro da direção do Sindicato dos Jornalistas do Distrito Federal. Ele denuncia que nesta relação, permeada por hierarquias e conflitos de interesses, a voz dos empregados não necessariamente é considerada na elaboração do PAC.

A empresa tem um plano de capacitação. Em tese você tem responsáveis por este plano em cada setor, de fazer diálogo com os empregados. Só que não maioria destes setores esses líderes, não recorro o nome, são os chefes e que em muito dos setores não tem diálogo com funcionários. O chefe faz da cabeça dele. Há falta de organização da própria empresa para buscar a qualificação do empregado. (Funcionário 12. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Há sim o reconhecimento pelos funcionários de iniciativas de consulta aos empregados pelo setor de educação corporativa. No entanto, a crítica permanece. Desta vez pela não efetivação das formações.

Existe um momento que o pessoal da educação corporativa passa um *email* em que as áreas dizem o que esperam de cursos, e há outro que diz que quais cursos há. Eles fazem a sondagem, ocorre que nem sempre eles oferecem os cursos, mas o que eu escuto de colegas. (Funcionário 06. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Temos um setor de educação corporativa, é recente e ainda não conseguiu circular formalmente como deveria ser. (...). Este ano eles fizeram um levantamento, pediram sugestões – quem quer fazer curso de que e montaram um mega planilha de cursos e chegou para a gente e só, não falaram como e quando ia ter. Não colocaram absolutamente nada em prática. (Funcionário 02. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Outro momento importante para apresentação de demandas e defesa da realização de formação pelo quadro funcional é na negociação dos acordos coletivos de trabalho.

Existe essa pauta, e é tocada tanto pela Comissão de Empregados como nos acordos coletivos. (Funcionário 08. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A demanda por formação sempre foi colocada pelos funcionários em todos espaços possíveis, para a chefia, nos espaços formais como na negociação do acordo coletivo (Funcionário 03. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

A reivindicação de formação dos quadros funcionais da EBC esteve presente em todos os acordos coletivos de trabalho celebrados entre a Confederação Nacional dos Trabalhadores em Comunicação e Publicidade (Contcop) e a EBC para o período de desenvolvimento do projeto de cooperação técnica (2012-2016). Em todas estas edições a negociação em torno do acordo coletivo teve apoio dos sindicatos de jornalistas e dos radialistas do Distrito Federal, São Paulo e Rio de Janeiro.

O quadro abaixo (Quadro 9) serve como um esforço de síntese das previsões dos acordos coletivos do trabalho para a EBC no que se refere à seção *Qualificação Profissional*.

<b>Quadro 9 - Acordos coletivos do trabalho EBC (2011-2017)</b>				
	<b>Acordo coletivo 2011-2012<sup>88</sup></b>	<b>Acordo coletivo 2012-2013</b>	<b>Acordo coletivo 2013-2015</b>	<b>Acordo coletivo 2016-2017</b>
<b>Consulta aos funcionários</b>	Estabelece que a EBC avaliará permanentemente as necessidades	Estabelece que a EBC avaliará permanentemente as necessidades	Estabelece que a EBC avaliará permanentemente as necessidades	Estabelece que a EBC avaliará permanentemente as necessidades
<b>Previsão orçamentária</b>	Define que a EBC garantirá dotação orçamentária específica para investir em qualificação.	Define que a EBC garantirá dotação orçamentária específica para investir em qualificação.	Define que a EBC garantirá dotação orçamentária específica para investir em qualificação.	Define que a EBC garantirá dotação orçamentária específica para investir em qualificação.

<sup>88</sup>. Este acordo coletivo reserva um espaço específico para cursos. Este item foi suprimido nos acordos coletivos posteriores.

Diretrizes gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meta de 20h/aula de meta anual</li> <li>- cursos de adaptação para recém empregados</li> <li>- divulgação interna ampla dos cursos</li> <li>- capacitação para funcionários que atuam em mais de um veículo</li> <li>- requalificação para egressos de licença médica pelo INSS</li> <li>- criação de biblioteca</li> <li>- viabilização do funcionários em eventos</li> <li>- flexibilização de horário de funcionário – estudante</li> <li>- chamada mínima anual de apresentação de propostas de custeio de cursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meta de 20h/aula de meta anual</li> <li>- meta mínima de 5h/aula para diretoria</li> <li>- cursos de adaptação para recém empregados</li> <li>- divulgação interna ampla dos cursos</li> <li>- capacitação para funcionários que atuam em mais de um veículo</li> <li>- requalificação para egressos de licença médica pelo INSS</li> <li>- criação de biblioteca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meta de 20h/aula de meta anual</li> <li>- meta mínima de 5h/aula para diretoria</li> <li>- cursos de adaptação para recém empregados</li> <li>- divulgação interna ampla dos cursos</li> <li>- capacitação para funcionários que atuam em mais de um veículo</li> <li>- requalificação para egressos de licença médica pelo INSS</li> <li>- criação de biblioteca</li> <li>- proporcionará deslocamento do funcionário para atividades formativas externas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- meta de 20h/aula de meta anual</li> <li>- meta mínima de 5h/aula para diretoria</li> <li>- cursos de adaptação para recém empregados</li> <li>- divulgação interna ampla dos cursos</li> <li>- capacitação para funcionários que atuam em mais de um veículo</li> <li>- requalificação para egressos de licença médica pelo INSS</li> <li>- criação de biblioteca</li> <li>- proporcionará deslocamento do funcionário para atividades formativas externas.</li> </ul>
Determinação de normas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edição de norma de acesso ao centro de documentação audiovisual por parte dos empregados</li> <li>- elaboração de norma interna de responsabilidades do empregador e empregado</li> </ul>			

\*Quadro elaborado pela pesquisadora a partir na análise dos acordos coletivos para o período 2011-2017

A análise da tabela permite identificar que as determinações previstas nos acordos coletivos não sofreram - com exceção da exclusão da seção *Cursos* (Acordo Coletivo 2011-2012) no acordo coletivo seguinte - mudanças significativas ao longo dos anos analisados nesta pesquisa (e antes mesmo, no ano de 2011, e após o encerramento, em 2017). No entanto, a permanência das determinações ao longo das edições dos acordos coletivos também sugere a não efetivação das ações. Um exemplo é a permanência do item *criação da biblioteca interna para uso pelos funcionários*. Ora, a biblioteca uma vez criada não precisa constar, tal como está a redação, nos acordos coletivos dos anos seguintes. Tanto que a demanda surge novamente como reivindicação da categoria no movimento grevista de 2013: “Uma das questões que lembro muito nas reivindicações em 2013 era a biblioteca interna, vídeos da BBC, produtos de outros lugares para a gente conhecer as experiências, outras linguagens e formatos” (Funcionário 14. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Outra reflexão possível é a de que o documento, uma materialização da negociação entre os diversos sujeitos (empregador e empregados) referente ao exercício profissional e direitos do trabalhador da comunicação, denota a importância conferida à



qualificação pelo empregado<sup>89</sup> (como possibilidade de desenvolvimento pessoal) e até mesmo pelo empregador (como ação para melhora de processos comunicacionais). Novamente, é salutar a realização de investigação sobre como se deram a construção dos acordos coletivos neste período (2011-2017) que envolveu importantes mudanças na estrutura da EBC (como a vinda de novos empregados pelos concursos e posse/destituição de gestores da Empresa), medidas significativas de contingenciamento do orçamento destinado à administração pública e permanente tensão provocada por sindicatos, órgãos de defesa dos trabalhadores e empregadores na incidência por novas leis, normas e regimentos para o trabalhador do serviço público (tais como lei de terceirização).

#### **4.2) Temas sensíveis**

Como apresentado em tópicos anteriores esta seção está centrada nos sujeitos envolvidos nos projetos: como os sujeitos avaliam a demanda por formação e a realizada pelos projetos de cooperação técnica internacional analisados nesta pesquisa, como reconhecem os campos públicos e governamental de comunicação e como leem a si mesmos e aos outros atores presentes nestes campos. Desta forma, a seção privilegia a fala dos sujeitos entrevistados por esta pesquisa lotados nos órgãos executores dos projetos (Estado, ABC, Unesco). Como esforço organizativo de apresentação das informações colhidas os apontamentos realizados por esta pesquisa foram separados em três tópicos. A pesquisadora está ciente de que com tal organização das informações e conteúdos há o risco de perda de elementos de análise ou conexões das relações entre sujeitos, práticas e estruturas investigadas.

Para diminuir este risco partimos do entendimento de que estes tópicos não existem de forma isolada na vida concreta. Na complexa realidade das ações envolvendo o Estado, o servidor público e os campos da comunicação, os vários campos e temas se conectam permanentemente. A separação em tópicos não serve para enquadrar ou encerrar o tema na medida que um novo tópico é iniciado. Tendo isso em

---

<sup>89</sup>. Uma investigação relevante a ser feita sobre os contextos de construção dos acordos coletivos é se o fato da lei de criação da EBC prever a formação dos quadros institucionais colaborou para a inscrição deste capítulo. O Acordo Coletivo referente à 2009-2010, anos seguintes à criação da EBC, determinam os mesmos conteúdos do acordo de 2011-2012. Ver em <http://www.sjpdf.org.br/SJPDF/arquivos/Acordos%20Coletivos/ACT%20EBC%202009-2010.pdf>. Acesso em 01/01/2018.

vista e alinhado à metodologia que orienta esta pesquisa, buscar-se-á, a todo momento, estabelecer conexão entre as informações disponibilizadas no conjunto deste trabalho, conectando tópicos desta seção e informações de capítulos anteriores.

Por entender que o reconhecimento dos objetos da Secom e da EBC - a comunicação governamental e pública - pelos funcionários condicionam o conjunto das demais leituras pelos próprios trabalhadores, o tópico sobre reconhecimento das finalidades da comunicação pública e governamental pelos funcionários é o primeiro a ser apresentado.

#### **4.2.1) Conceitos e finalidades da comunicação pública e da comunicação governamental por parte dos funcionários da EBC e Secom**

A construção do reconhecimento das finalidades da comunicação pública e governamental, objetos da EBC e Secom respectivamente, pelos empregados desses órgãos perpassa, essencialmente, caminhos individuais percorridos pelos trabalhadores.

De acordo com os entrevistados, o entendimento das atribuições e dos modos de operação destes dois campos da comunicação forjou-se na procura por espaços formativos externos aos órgãos, no cotidiano de atuação na empresa e na apropriação de legislação e normativas internas dos órgãos. São construções individuais porque partem de iniciativas dos trabalhadores dos órgãos e provocações não geradas pela Secom ou EBC, e geralmente se manifestam em atividades marcadas por relações de aprendizagem solitárias, ou envolvendo poucas pessoas. Uma pequena parcela de funcionários relatou que a compreensão que possuem da comunicação pública<sup>90</sup> advém da experiência em participar de coletivos de comunicação e momentos de organização da categoria, como greves e assembleias de funcionários.

A partir da análise<sup>91</sup> das formas de construção do entendimento da comunicação pública e governamental pelos funcionários entrevistados nesta pesquisa (Quadro 10) é possível identificar que, ainda que os campos público e governamental da comunicação possuam especificidades, há elementos comuns na forma como os funcionários dos dois

---

<sup>90</sup> . Funcionários da Secom não relataram participação em ações de organização da categoria.

<sup>91</sup>. Um destaque necessário é que esta síntese não tem como objetivo apontar que o funcionário elaborou a compreensão da comunicação pública ou governamental por uma ou outra experiência. Como está presente nas falas, esta compreensão é resultado de um mosaico de experiências. O que a síntese pretende é identificar caminhos desta construção e se ela se faz na ação individual ou coletiva.

órgãos (EBC e Secom) elaboraram a compreensão que possuem sobre estes modelos de comunicação.

<b>Quadro 10 – Construção do entendimento da comunicação pública e governamental pelo funcionário da EBC e Secom</b>		
	<b>Comunicação pública</b>	<b>Comunicação governamental</b>
<b>Estudo</b>	Realização de cursos, especializações, mestrado, doutorado	Participação em cursos
<b>Normativas internas</b>	Manual de Jornalismo da EBC, Lei 11.652/2008 *Concurso EBC	Decreto 6555/2008, normativas das áreas.
<b>Militância política</b>	Coletivos de defesa da democratização da comunicação, sindicatos, participação em momentos de greve	-
<b>Experiência cotidiana no órgão</b>	“Tentativa e erro”, debates informais entre funcionários (redação, e-mails, redes sociais). Tempo de casa	Orientação pelos funcionários mais “velhos” da casa, tempo de casa.
<b>Programa de ambientação</b>	Para setor de educação corporativa a prática está consolidada Para funcionários a prática não é capaz de ambientar	Não há.
<b>Não há</b>	Transferência da visão e práticas da comunicação privada	

\*Quadro elaborado pela pesquisadora.

Um caminho relatado pelos funcionários entrevistados para compreensão dos campos da comunicação é a busca por instituições formativas externas ao Estado para realização de cursos, especializações, mestrado ou doutorado.

A comunicação pública sempre se me interessou desta forma – da prática como ela se dava (...). Eu resolvi estudar e vim parar aqui, o que contemplou tudo o que fiz ao longo do tempo (Joseti Marques. 2017. em entrevista à pesquisadora). Na ausência de uma diretriz de em que as pessoas devem se formar eu fiz doutorado (Funcionário 05 EBC. 2017, em entrevista à pesquisadora). Dei muita sorte chegar na universidade e ter professor que entenda comunicação pública e saiba diferenciar comunicação pública e estatal (Funcionário 09 EBC.2017, em entrevista à pesquisadora). Sempre tento correr atrás de oficinas/ *workshops*, jeitos de atualizar as pessoas aqui. (Funcionário 03 Secom. 2017 em entrevista à pesquisadora).

O que se destaca aqui é a ausência de atividades formativas promovidas pela Secom e EBC que auxiliem o funcionário na compreensão do que é comunicação pública e governamental, tal como preveem normas internas e legislação sobre formação dos quadros funcionais (seção anterior). Como veremos no próximo tópico, os funcionários reconhecem iniciativas de formação destes órgãos dirigidas ao quadro funcional. No entanto, de acordo com os entrevistados, as atividades tratam de temas

técnicos, administrativos, de gestão, processuais (como nova identidade visual) ou específicos da área (como o uso das redes sociais). A formação em comunicação governamental ou pública, pelo viés da abordagem conceitual ou mesmo introdutório para auxiliar no exercício das funções, é apontada pelos funcionários como inexistente.

Neste momento cabe destacar que o desenvolvimento de ações de ambientação do funcionário nos órgãos públicos de comunicação são objeto de atenção pelos gestores e coordenadores da área. De acordo com Emerson Musi, coordenador de projetos da Secom, no momento de realização da entrevista para esta pesquisa estava em fase de construção um conjunto de vídeos de ambientação do funcionário à Secom e ao Sicom.

(...) produziremos um conjunto de vídeos e áudios institucionais para disponibilizar na intranet, como se fosse um kit ambientação. Você [o funcionário] entra, conhece a estrutura, vê onde está inserido, o que são processos de comunicação, como pode contratar serviços de comunicação e usar ferramentas da Secom para contratar. (Emerson Musi, 2017. Em Entrevista à pesquisadora)

Já o coordenador do setor de educação corporativa da EBC relata que a prática de ambientação do novo funcionário, advindo do concurso público ou de cargos comissionados, já é realidade na instituição.

A gente tem um programa de ambientação de novos empregados, que é quando vem de concursos ou até mesmo aqueles que são admitidos por livre nomeação, os chamados comissionados. Esses cargos quando entram na empresa tem que passar pela ambientação para conhecer a estrutura da empresa. Aí a gente tem participação das diversas áreas de empresas (do jornalismo, da rádio) para expor a situação das áreas, como funcionam, fazer aquela explanação da EBC, do Decreto que criou a EBC, que era EBN, virou Radiobrás, depois a EBC, enfim, todos estes caminhos do organograma da empresa. (Bruno Freire, 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Como descrito no capítulo anterior a ambientação é ação prevista no Plano Anual de Capacitação da EBC. De acordo com o descritivo da ação formativa, a ambientação serve a explicar para o novo funcionário sobre estrutura, cargos e áreas da Empresa. O documento não faz referência à abordagem de conteúdos sobre o que é a comunicação pública. A ausência do tema “comunicação pública” é sentida nas falas dos funcionários da EBC entrevistados por esta pesquisa. Destes apenas dois apontaram que a empresa desenvolveu alguma iniciativa de caráter formativo no qual a

comunicação pública era o objeto de estudo. Ainda assim os funcionários apontam a fragilidade da ação, de forma que este momento não é identificado pelo trabalhador como referência na construção do entendimento da comunicação pública.

O que a gente teve, o que eles chamaram de formação, foi uma semana de recepção em que a gente teve palestras, *com pessoas falando aleatoriamente*, foi em março de 2015. Quando é um curso de formação em um órgão público dura geralmente um mês, as vezes com prova. (Funcionário EBC 06. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Lembro que quando entrei para a EBC a gente respondia um questionário que era uma formação interna sobre comunicação pública. Quando você entrava não tinha nenhum debate e política de formação dos funcionários. Tinha *esse questionário, super simples*, disponível na intranet, formulado pela educação corporativa, ele continha até erros (Funcionário EBC 14. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Para alguns funcionários consultados os documentos internos ou legislação para a área são importantes referências norteadoras da atuação dos profissionais.

Me formei em comunicação e busquei na Caixa onde poderia trabalhar nesta área, e fui para a diretoria de marketing desempenhar um trabalho voltado para patrocínio. Fui aprendendo com as pessoas que já lá estavam, *com a legislação vigente* e também fazendo cursos por iniciativa própria e indicados pela empresa (Funcionária Secom 03. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Nós temos um *decreto que coloca quais objetivos e diretrizes* (Decreto 6555/2008) para a comunicação governamental. Além disso quando você faz comunicação governamental você está debaixo do *Artigo 27 da Constituição Federal*, que o fazer comunicação pública no caso brasileiro vem dali. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A gente tem muitos funcionários concursados, mais de 2000, isso pressupõe um conhecimento básico em comunicação pública porque *cai no concurso a Lei*, então as pessoas tiveram que estudar para fazer isso. (Funcionária EBC 08. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Como descrito na seção anterior, estes documentos citados (Decreto 6555/2008, Lei de Criação da EBC, etc) apresentam diretrizes gerais para os campos público e governamental da comunicação. Na EBC o documento que aborda mais diretamente como realizar a comunicação pública é o Manual de Jornalismo da EBC, citado na seção anterior. Sem a realização de formação pela empresa para uso do material (disponível online) pelo trabalhador, a prática da comunicação alinhada aos princípios da comunicação pública depende de sensibilidades individuais do funcionário. Já a Secom possui um conjunto de instruções normativas e notas técnicas que disciplinam as áreas<sup>92</sup>. Como o órgão possui uma forte ligação com o setor de publicidade, é possível identificar uma prevalência de documentos de regulação desta área. Esta análise já

---

<sup>92</sup>. Ver em <http://www.secom.gov.br/acesso-a-informacao/legislacao> Acesso em 03/01/2018

estava presente no levantamento realizado pela pesquisadora Elizabeth Pazito Brandão, ainda na gestão de Lula.

Quer pelo poder político que encerra, quer pela dimensão financeira que assumiu, a regulamentação da atividade de propaganda continua sendo uma das principais preocupações do Executivo. Um exame no site da SECOM atesta que da coletânea de instrumentos normativos disponibilizados no site, dezesseis são normas de publicidade, seis são normas de propaganda e três são normas sobre licitação e contrato. (BRANDÃO, Elizabeth. 2006)

Após a destituição de Dilma Rousseff, em agosto de 2016, houve a publicação de alguns novos instrumentos normativos para a comunicação realizada pelos órgãos federais, como a Instrução Normativa 01<sup>93</sup>, de 27 de julho de 2017, que dispõe sobre a conceituação das ações de comunicação do Executivo Federal ou como a Lei 13.502, de 01 de novembro de 2017, que trata das competências da Secom, como já abordado na seção anterior. No entanto, verifica-se que não houve um incremento nas orientações das áreas para o cumprimento da função social da comunicação governamental por meio do exercício profissional do servidor. O que se vê nas normativas e nos manuais de procedimentos da Secom é um predomínio de enunciados processuais ou de orientações de ordem técnica, como os procedimentos para ordens de serviços, emissão de passagem e hospedagem, liquidação e pagamento, por exemplo. Não foram identificados pela pesquisa conteúdos que resgatem os princípios que orientam a comunicação governamental, como transparência e aperfeiçoamento da democracia, e nem mesmo como alcançá-los por meios do trabalho desempenhado pelos profissionais da comunicação dos órgãos federais. Inexistem conteúdos que tratem do conceito de comunicação governamental, orientações próprias da comunicação (como relacionamento com fontes) ou mesmo explicações sobre como opera a administração pública federal. A análise pontuada neste trabalho é reforçada pela declaração do coordenador de projetos da Secom: “Esses documentos trazem em nível macro, mas não tem muito um beabá, “fala isso naquela situação”, por exemplo. É tão subjetivo que as vezes você faz e não percebe que está cometendo um erro”. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora). E também pela reflexão da ouvidora da EBC, Joseti Marques

---

<sup>93</sup>. A Instrução Nº 01 reforça o papel conferido à publicidade em se Art. 2º: “Os esforços de comunicação do Poder Executivo Federal terão por finalidade atender ao princípio da publicidade e promover transparência da atuação governamental, contribuindo, ainda, para consolidação da comunicação pública no País. ”. Disponível em < <http://www.secom.gov.br/acesso-a-informacao/legislacao/arquivos-de-instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-01-de-27-07-2017>> Acesso em 03/01/2018.

ao declarar que “até hoje não se sabe como realizar exatamente a comunicação pública - é isto, ou isto – a lei está cheia de parâmetros altruístas, mas como fazer isso como matéria de TV, de agência, de programa de entretenimento? ” (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Outro caminho identificado nas entrevistas aos funcionários sobre a construção do reconhecimento da comunicação desenvolvida pela EBC e Secom pelo trabalhador destes órgãos é o acúmulo de experiências cotidianas de trabalho. Diante da ausência de orientações mais bem delineadas nos documentos internos e diretrizes da área, os profissionais se valem do exercício cotidiano para reconhecer o que está compreendido dentro do modelo de comunicação pública e governamental e o que não está.

Os funcionários não sabiam [no início da EBC] como fazer comunicação pública, como de certa forma ninguém sabe exatamente onde está, todo mundo tenta, *vai na metodologia de tentativa e erro* (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Acaba que hoje, na minha equipe ninguém tem formação governamental, *você acaba aprendendo empiricamente, no dia a dia*. A medida que vai conhecendo o órgão vai conhecendo melindres, de que forma atua (Funcionário Secom 03. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Fui aprendendo *com as pessoas que já lá estavam* (Funcionário Secom 02. 2017. Em entrevista à pesquisadora). O funcionário que está na mão de obra, *a gente discute muito, em fórum, grupos de whats*, o que seria comunicação pública e não seria, pautas que vem e a gente não considera que seria, mas o chefe manda fazer (Funcionário EBC 02. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Esta pesquisa reconhece que a rotina de trabalho é formativa, assim como as trocas interpessoais entre funcionários. Ambas colaboram para ampliar a compreensão do espectro diverso de temas, abordagens e desafios presentes no campo da comunicação, assim como auxiliam o funcionário a se apropriar de fluxos e processos internos bem como avançar no domínio da prática comunicacional. No entanto, a nós, nesta pesquisa – que atenta para a relação entre o Estado, sujeitos e formação institucional - emerge como significativo o relato de ausência de espaços formais e procedimentos institucionais para diálogo entre coordenadores/gestores e funcionários sobre o objeto da comunicação pública e governamental. Ainda que relevantes, as práticas como a conversa de corredor ou uso de redes sociais para debate entre funcionários surgem como iniciativas dos trabalhadores, práticas não reconhecidas e fomentadas pela direção dos órgãos.

Neste sentido, caminha em mesma direção a construção da percepção da comunicação pela experiência do funcionário em integrar coletivos de comunicação ou atividades de reivindicação da categoria, ou seja, a da percepção construída em espaços

de diálogo entre pares e/ou externos ao órgão público. Para alguns funcionários da EBC atividades desenvolvidas no período de greve dos trabalhadores da Empresa foram importantes momentos de debate entre eles sobre o objeto da comunicação pública.

A greve de 2013 foi muito importante do ponto de vista não das conquistas, mas do ponto de vista do engajamento das pessoas, *do debate que a gente discutiu bastante comunicação pública no processo de greve*. Teve palestras, teve um debate bem bacana sobre comunicação pública. (Funcionário 01 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Acho que virou uma percepção mais ampla em momentos como a greve de 2013, *que aí a gente passou a discutir muito sobre comunicação pública* porque aqui você tem uma empresa que combina público e estatal. (Funcionário 12 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Já outro funcionário destaca que a compreensão do que é comunicação pública foi elaborada pela participação em coletivos de luta pela democratização da comunicação. “Eu já tinha uma compreensão de comunicação pública porque militava pela democratização da comunicação, e vinha deste lugar de quem discute comunicação”. (Funcionária EBC 14. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Por fim, a fala de funcionário da EBC, admitido no período da Radiobrás, sintetiza a leitura das falas dos entrevistados por esta pesquisa. “Eu tenho uma noção de comunicação pública que talvez não seja a mais completa” (Funcionário EBC 10. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Este trecho evidencia fortemente dois aspectos do percurso de construção da compreensão da comunicação pelos profissionais destes órgãos: o primeiro aspecto é o que esta compreensão resulta do conjunto de experiências que o profissional vivencia ao longo da profissão e mesmo da vida, fazendo desta compreensão uma “noção completa” ou “incompleta”, a depender de um conjunto de fatores externos ao órgão público; o segundo é que o entendimento da comunicação para estes profissionais é mais intensamente definida por trajetórias pessoais do que forjada intencionalmente pelos órgãos de atuação dos trabalhadores.

Diante do não protagonismo dos órgãos públicos na elaboração do entendimento da comunicação pelos funcionários, o mercado, ator ainda majoritário no concentrado Sistema Brasileiro de Comunicação, se apresenta fortemente no cotidiano de trabalho dos servidores públicos. Sem a afirmação do que compõe os campos governamentais e públicos da comunicação, o funcionário formado para atuar neste mercado transpõe, de forma consciente ou não, o modo de operação do campo privado para o setor público de comunicação.



Eu observo que os profissionais, em geral, vêm de uma formação da iniciativa privada e *essa bagagem a gente traz para o governo*. Grande parte da minha atuação profissional foi na iniciativa privada (Funcionário Secom 01. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A maior parte dos funcionários não teve contato com a comunicação pública ao longo da vida, só teve aqui e muitas vezes ouviram falar. E também a gente tem muito chefe no histórico da EBC que veio do mercado e não tinha história na comunicação pública. *Então vieram com muitos vícios de mercado* (Funcionário 09 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A minoria das escolas de jornalismo tem debates e disciplinas de comunicação pública e de políticas de comunicação, então os profissionais não são capacitados para atuar aqui. Se o jornalista não faz cursos sobre comunicação pública imagina o administrador, o contador, os técnicos que em sua grande maioria, como radialistas por exemplo, *são formados na iniciativa privada*. (Funcionário EBC 12. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Hoje talvez as escolas de comunicação tenham essa formação porque a EBC existe, mas quem não se formou agora e sim em gerações anteriores não tinha esta discussão em sala de aula. Então *you foi formado com a gramática dos meios tradicionais*, aprendendo que a matéria tem que ser curta, que o critério e noticiabilidade era quantidade de pessoas em um protesto, por exemplo (Funcionário 14 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Não cabe a esta pesquisa comparar os produtos da comunicação desenvolvidos pelos funcionários dos dois órgãos com os dos trabalhadores do sistema privado de comunicação. Esta análise configura-se como um outro objeto de investigação, de grande relevância. O que se deseja agora é jogar luz sobre o reconhecimento pelo Estado e seus funcionários da necessidade de elaborar uma lógica própria da comunicação governamental e pública, em diferenciação à privada.

Delineados os caminhos como os funcionários forjaram a compreensão que possuem dos campos da comunicação pública e governamental, é possível avançar para a análise do que eles entendem como atribuições e responsabilidades destes dois campos. Novamente a pesquisa realiza uma síntese das questões trazidas pelos trabalhadores consultados.

Antes mesmo de apresentá-las é importante destacar que o contexto de recrutamento dos entrevistados possui sensível relação com as respostas dos funcionários. Como relatado no capítulo metodológico os funcionários da EBC, nas três praças consultadas (São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro) por esta pesquisa, foram entrevistados em circunstâncias anteriores e durante a greve da categoria (outubro a dezembro de 2017) e em contexto de crítica às ações do governo federal que resultam em maior vinculação da Empresa ao Estado, como a edição da MP 744/106 ou cerceamento à prática jornalística para noticiar a desaprovação popular do governo Temer. Já os funcionários da Secom foram entrevistados em dois momentos: na

atividade de apresentação da consultoria do projeto sobre redes sociais e internet e pelo telefone, numa lista indicada pelo coordenador de projetos da Secretaria. É salutar destacar novamente este contexto de recrutamento dos entrevistados porque ele pode influenciar em dois caminhos na construção das respostas pelos funcionários sobre concepção da comunicação: um caminho pode servir tanto para evidenciar o que emerge com força no momento, como a reafirmação do que deveria ser a comunicação pública e não está sendo (uma crítica à gestão da Empresa e ao governo federal), já o outro caminho é o de valorizar a comunicação governamental no que ela já é, sem espaço para a crítica do que ela poderia ser vir a ser ou ser diferente.

Outro destaque necessário é que a identificação nesta pesquisa de como os funcionários da Secom e da EBC reconhecem a comunicação realizada pelos órgãos nos quais atuam não serve para avaliar ou validar conceitos da área de comunicação. Não se pretende aqui defender, em diálogo com as falas dos trabalhadores, o conceito mais adequado à prática da comunicação governamental e pública. Isto porque a própria literatura acadêmica reconhece a dificuldade na construção dos conceitos de comunicação pública e comunicação governamental (BRANDÃO, 2006) (SILVA, 2003) (BUCCI, 2015). Esta dificuldade na construção dos conceitos é também resultado de seja pela ainda escassa produção acadêmica voltada para a delimitação destes conceitos<sup>94</sup>, pela nova configuração do Estado Democrático, com a emergência de novos sujeitos que reivindicam fala (como novos movimentos populares), pela reorganização do capital que adentra o Estado e rompe com a dicotomia privado x público<sup>95</sup> ou mesmo pelo aumento da complexidade das relações comunicacionais geradas pela tecnologia, como a internet, etc.

Para Brandão (2006) esta dificuldade em delimitar estes conceitos reflete a dificuldade em construir um conceito da área de comunicação. Para ela este obstáculo não é estranho “na medida em que o próprio campo de comunicação ainda não conseguiu acordar a respeito do seus próprios limites e abrangência”.

Assim, a localização das falas dos funcionários da Secom dentro da coluna comunicação governamental, e dos funcionários da EBC na coluna comunicação

---

<sup>94</sup>. Ver artigo *De que comunicação pública estamos falando*. Intercom 2014. Ver em

<<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2014/resumos/R9-0480-1.pdf>> Acesso em 08/01/2018

<sup>95</sup>. Um exemplo é a existência de Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), regulada pela Lei nº 9.790, de 23 março de 1999, que dispõe sobre parcerias de entes privados e poder público, nas suas diferentes esferas de poder. Ver em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19790.htm) Acesso em 08/01/2018

pública não serve para propor uma análise já delimitada de onde cada prática está inscrita. Neste trabalho, esta localização serve para identificar de onde partem as falas – funcionários da Secom de órgãos ligados à Secretaria de Comunicação do governo, e de funcionário da EBC de um órgão público federal integrante do Sistema público de comunicação. Esta localização é feita pelos próprios órgãos. A EBC, no site institucional, afirma como missão “ser referência em *comunicação pública*” e valor “o compromisso com a *comunicação pública*” (EBC.2018) e a Secom, também no site institucional, aponta como atribuição a “coordenação das ações de *comunicação governamental*” (Secom. 2018). Assim, ainda que os trabalhadores dos órgãos contestem esta localização, como será visto a seguir, esta disposição das respostas busca estar alinhada à forma como a próprio órgão público, no discurso institucional, se apresenta.

Feitas estas ponderações, apresento abaixo a síntese dos elementos das respostas dos funcionários sobre a concepção da comunicação pública e governamental. Na primeira coluna a concepção de comunicação pública pelos funcionários da EBC, na segundo coluna estão as concepções de comunicação governamental pelos funcionários da Secom (Quadro 11).

**Quadro 11 – Elementos presentes na concepção da comunicação pública e da governamental pelos funcionários da EBC e Secom**

Comunicação pública	Comunicação governamental
Não possui diferenciação da comunicação governamental e privada Inexiste como comunicação dotada de características próprias Autonomia financeira como pilar central de distanciamento do Estado Retransmissora de notícias do governo (produção acrítica) Regida por parâmetros comerciais (audiência) Missão em garantir informação à população Conteúdos de qualidade	Possui vertente ativa de produção (em oposição à reativa, como a LAI) Transparência Papel em disseminar a informação Tarefa em estar próximo do público (redes sociais e publicidade)

\*Quadro produzido pela pesquisadora a partir das entrevistas realizadas com funcionários da EBC e Secom.

Dentre o conjunto de possibilidades de análise das respostas dos funcionários da EBC e da Secom entrevistados por esta pesquisa o que destacamos aqui, para estabelecer diálogo com a formação, é o reconhecimento por eles dos campos de comunicação e suas especificidades.

Na fala dos funcionários da Secom surgem princípios centrais à prática da comunicação, nas suas diferentes esferas – acesso à informação de qualidade e ampliação do diálogo entre o emissor da comunicação e a sociedade em geral.

Eu acho que hoje na esfera pública, na comunicação de governo e na comunicação do que a gente almeja, na comunicação para o público é que as *peessoas tenham cada vez mais ferramentas de acesso e de transparência*, e às vezes a gente nas assessorias fica esbarrando, "eu suponho que isso não vai ser aprovado", "eu suponho que isso não vai acontecer", e na verdade falta colocar na prática (...) Nós somos uma empresa do setor elétrico, mas as pessoas dizem assim: "mas vocês vão para a rede social, como assim? E se falarem de hidrelétrica, como é que vocês vão responder?" *Vamos responder com dados, com informação*. A gente tem o que responder, sabemos como responder. (Funcionária Secom 04. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Temos bastante esperança que a gente vai conseguir *se aproximar mais do público, que é a nossa missão - que é disseminar informação* e isso não acontece se a gente não dialoga. (Funcionário 05 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

É possível identificar na fala dos funcionários a importância atribuída à atuação do profissional de comunicação da administração federal para a ampliação do diálogo com a sociedade por meio das novas tecnologias, em especial as redes sociais. Estas falas estão alinhadas à fala do coordenador de projetos, Emerson Muzi, ao relatar a importância conferida pela nova gestão do Michel Temer (MDB) à comunicação digital – o que determinou a mudança dos termos de referência para mídias digitais e internet do projeto desenvolvido pela Secom, como relatado no Capítulo 2.

*O desenvolvimento das ferramentas de tecnologia para comunicação digital é uma nova fronteira para comunicação do governo*. E neste período houve intensamente neste ambiente Isso do governo tentar entender como deve se posicionar, como estuda esse meio, quais ferramentas que se usa, o que tem de armadilhas, porque é um meio muito obscuro, você não consegue enxergar direto. (...) Diferente do que outros meios de comunicação de massa que diz: "olha, minha mensagem é essa", *as ferramentas digitais devem ajudar a chegar até você que estava tentando saber o que é o Programa*. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

As redes sociais, para Emerson, também fornecem demandas informativas da população. "Muitas vezes eu identifico uma coisa em você via mapeamento de redes sociais que eu preciso comunicar para você." (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Para ele, esta demanda evoca uma característica da comunicação governamental que é o caráter ativo da produção de informação. Segundo Emerson ao reconhecer uma demanda por informação pelo cidadão que interage com as redes

sociais do governo a Secom pode se antecipar a produzir informações sobre ações do Estado. “Tem essas duas vertentes, mas especialmente a vertente ativa, que é quando eu me manifesto para você sobre temas projetos, ações intenções” (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Para Emerson, a produção de comunicação da Secom não responde apenas a demandas como solicitações de informações, mas antevê demandas informativas da população. A outra vertente a que ele se refere é a reativa e a exemplifica como a produção de informação pela Lei de Acesso à Informação (LAI), no sentido de que se trata de informação disponibilizada pelo Estado apenas porque foi solicitada pelo cidadão. “Você usa da LAI para buscar uma informação de seu interesse. Você me demanda, eu tenho aquela informação e repasso, mas não é um processo de comunicação social. Eu fico estaque esperando a sua demanda. Se você não me demanda nada eu vou ficar 20 anos aqui”. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Em comum estes elementos apontados pelos funcionários da Secom dialogam com os temas do acesso à informação e interesse público. Para Bucci (2015) estas características não constituem atributos exclusivos de um modelo de comunicação governamental, e podem ser encontradas em outros modelos de comunicação, como a privada, por exemplo. “Se pensarmos bem, nada impede que o gerente de uma empresa comercial de mídia procure privilegiar o interesse público” (BUCCI, 2015. P.51). O mesmo ocorre para a concepção da garantia ao acesso à informação. Garantir que o cidadão tenha acesso à informação configura-se não apenas como direito humano, considerando que a informação é central para desenvolvimento da trama social, mas o acesso é condição de existência de processo comunicacional. Sem uma das pontas desta relação – a quem a informação se direciona – a comunicação não se efetiva.

Com exceção da fala do coordenador de projetos da Secom, questões caras à comunicação governamental, como construção da agenda pública, prestação de contas e estímulo para engajamento da população nas políticas adotadas (BRANDÃO. 2006), pouco aparecem nas respostas dos funcionários.

Assim, de forma resumida, não é possível identificar nas entrevistas aos funcionários da Secom elementos, na visão dos trabalhadores, que *caracterizem e distingam* a comunicação governamental dos demais modelos privado e público<sup>96</sup>.

---

<sup>96</sup>. Em alguns momentos durante a entrevista ao coordenador de projetos ele se referiu à atividade da Secom como comunicação pública. Para Brandão (2006) a apropriação do termo comunicação pública para relatar práticas consagradas da comunicação governamental (como ações de publicidade e assessoria

Se os funcionários da Secom entrevistados por esta pesquisa em nada apontam e reivindicam características específicas da comunicação governamental, em distinção dos demais campos, já os funcionários entrevistados da EBC a todo momento apontam elementos de afastamento e aproximação da comunicação pública com os campos governamental e privado da comunicação. Como reflexo de uma indefinição do campo público da comunicação, os trabalhadores apontam características transpostas do mercado e governo para a forma de funcionamento da Empresa e modo de trabalho dos profissionais da comunicação. Em síntese, da comunicação privada derivam o agendamento e abordagem de temas e a audiência como critério de validação de conteúdos; e na base da aproximação da comunicação pública com a comunicação governamental estão questões da gênese e atual estrutura da EBC e direta vinculação com o Executivo federal. Em paralelo, corre por fora a compreensão da inexistência de um campo público de comunicação. Esta síntese está, em grande parte, expressa na fala abaixo do funcionário da EBC.

Parte dos funcionários da EBC tem essa compreensão, princípios da comunicação pública, diversidade e autonomia, e parte deles estão muito ligados ao paradigma da comunicação governamental ou mesmo da comunicação privada. Há profissionais que não acreditam que existe isso de comunicação pública, o que existe para eles em comum é jornalismo. Então esses profissionais que vem com esses conceitos, que a gente chama de “isentões” da mídia privada, eles acabam somando força com quem trabalha sob o paradigma da comunicação governamental. Então acaba que o profissional que defende a comunicação pública infelizmente acabam sendo minoria. (Funcionário 03. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Partindo da problemática da indiferenciação entre comunicação pública e governamental pelos funcionários é importante analisar a criação da EBC. Como já pontuado acima, a Empresa resulta da fusão de duas organizações: a Radiobrás, responsável pela comunicação do governo, e a Associação de Comunicação Educativa Roquette Pinto (Acerp), empresa da radiodifusão educativa. Cada uma destas empresas possui história e identidades próprias, assim como profissionais orientados (por vezes, admitidos e formados) para o cumprimento das missões dos órgãos. Com a criação da EBC, patrimônio, legados e corpo funcional destas empresas foram incorporados ao

---

de comunicação) “deve estar ligada à uma necessidade de legitimação e diferenciação da comunicação feita pelo Estado e/ou governo mas que não quer ser reconhecida como marketing político e/ou propaganda política já que ambos os termos tem uma conotação mais de persuasão, convencimento e venda de imagem do que a prática consciente e democrática”. (BRANDAO. 2006)

novo órgão. A transição não foi livre de conflitos e indefinições. A Radiobrás, estatal criada durante a ditadura militar para administrar órgãos de comunicação de um governo sensível ao uso da radiodifusão sob o discurso de construção da unidade nacional, sofreu fissuras e incorporações<sup>97</sup> ao longo da sua trajetória. Já a Acerp sofreu de conflitos internos para definição de suas novas atribuições com a transição. Relatos apontam inclusive conflitos entre funcionários por conta do entendimento das tarefas do órgão. Somado a isto vieram novos funcionários egressos dos concursos da EBC.

Desta forma, como já pontuado na seção sobre os empregados da EBC, a tela que compõe o quadro funcional da Empresa é altamente complexa: com funcionários egressos de concursos da EBC para atuarem na comunicação pública (após 2008), funcionários de órgãos responsáveis pela comunicação do governo (Radiobrás), funcionários que atuaram em veículos de caráter educativo e, por fim, funcionários que estiveram em órgãos de responsabilidade do Estado, mas sob administração do mercado.

Na medida em que os trabalhadores da EBC não passaram por momentos de afirmação de atuação no campo público da comunicação – seja pela ausência de uma formação sólida e permanente voltada para todos os quadros funcionais ou mesmo pela não consolidação de gestões firmadas no compromisso com a comunicação pública - este mosaico de identidades diversas da EBC se mantém após quase uma década de criação da Empresa.

A empresa vem da Radiobrás, então tem um ranço estatal muito forte dentro da empresa, muito pesado e os funcionários mais novos, concursados, questionam muito esse ranço, essa dualidade da falta de compreensão. (Funcionário 02 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Neste momento de negociação de greve isso fica bem claro porque as pessoas confundem trabalhar para o público e fazer propaganda para o governo. E isso não ficou muito claro no momento de criação da EBC, que se instituiu que seria um braço público e um braço estatal tudo na mesma estrutura, isso ajudou na confusão, até mesmo o funcionário mais jovem que presta serviço para NBR e a Voz do Brasil há confusão em entender quem é o patrão, pra quem a gente deve trabalhar. (Funcionário 04 EBC. 2017. Em entrevista á pesquisadora)

Outro fator que colabora para a não afirmação de uma identidade própria de comunicação pública pelo Estado, gestores e funcionários é o fato da EBC manter sob

---

<sup>97</sup>. Neste contexto estão as demissões de 439 funcionários durante o governo Collor, a incorporação da Empresa Brasileira de Notícias (EBN), em 1979 e a volumosa distribuição de concessões a particulares: “O patrimônio da empresa passou a ser cobiçado como negócio, comercial ou político, pelos amigos das autoridades” (BUCCI, 2008. p.93)

sua responsabilidade a produção de conteúdos governamentais, como citado nas respostas dos funcionários acima. Como consta no site institucional a “Empresa também presta serviços de comunicação governamental por meio do canal de TV NBR e do programa de rádio “A Voz do Brasil”, retransmitido por todas as estações de rádio brasileiras; além dos serviços de Publicidade Legal e veiculação publicitária institucional”. (EBC. 2017). A manutenção de prestação de serviços para o governo é entendida não só pelos funcionários, como também pela Unesco, como fator colaborador para a não-construção de uma identidade própria da EBC.

Aqui tem uma confusão – o nosso sistema de comunicação é dividido em três. Para o resto do mundo a comunicação do Estado e público é a mesma coisa. O Estado é público. Não existe sistema público e estatal, e isso acaba por configurar o caráter patrimonialista do Estado. Ele tem que alguma coisa pra chamar de seu – tem NBR e Voz do Brasil. Mas como a EBC não é estatal, mas é o Estado, que gerencia o sistema de comunicação pública, eles [o Estado] considera que tudo dentro da empresa também é estatal. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Há dificuldade de entendimento da sua natureza, há dificuldade de identidade, uma crise existencial na EBC. Isso a gente sentia na fala, que é pública, governamental, tem a NBR lá dentro. (Aduino Candido Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Para Bucci (2015) outro fator central na indiferenciação entre comunicação pública e governamental diz respeito aos órgãos de decisão da EBC e como estes são compostos.

O maior problema está na estrutura organizacional da EBC, que se baseia em três conselhos: o de administração, o conselho curador e o conselho fiscal. (...) **O poder de fato reside no Conselho de Administração, que elege – e destitui, se assim o decidir – os seis diretores da empresa.** (BUCCI. 2015. p.115) (grifo meu)

A análise de Bucci foi realizada em um período anterior ao ano de 2015, num contexto de estrutura da EBC e de relação com o governo distintas do período atual. No período de desenvolvimento do projeto de cooperação técnica (2016) e consulta aos funcionários pela pesquisa a estrutura organizacional descrita por Bucci passou a ser ainda mais concentrada do que a denunciada pelo autor. No cerne desta ampliação da concentração de poder está a extinção do Conselho Curador e a vinculação do mandato de diretor da Empresa ao Executivo Federal (MP 744/2016). Ainda que Conselho Curador possuísse limitações de poder para deliberar sobre destinos da Empresa, fato é que ele se constituía como um importante espaço de incidência de organizações e



movimentos populares - vozes diversas (e em geral, dissonantes) ao discurso do governo.

Outra mudança importante da nova conjuntura ocorreu no arranjo do Conselho de Administração. Pela Lei. 13.417/2017<sup>98</sup> os assentos do colegiado foram reconfigurados, e com isto, o Executivo Federal ampliou seus braços neste espaço central de poder sobre a EBC. Isto porque não só o presidente e o diretor-presidente do Conselho de Administração são nomeado pelo presidente da República como toda a sua composição possui laços estreitos com o Executivo Federal: quatro cadeiras do Conselho são ocupadas por membros dos Ministérios da Educação, Cultura, Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. Ainda que reserve uma vaga para representante dos funcionários e 2 vagas para acionistas minoritários<sup>99</sup> (alteração determinada pela Lei 13.303/2016), o Conselho de Administração concentra nas mãos do Executivo federal, na figura dos seus indicados, o poder de decisão sobre as áreas da Empresa.

Como os cinco<sup>100</sup> membros do Conselho de Administração são indicados pelo Poder Executivo (por ministério ou próprio presidente da República), como é de praxe com todas as empresas estatais federais, **não há possibilidades de decisões que contrariem as diretrizes expressas dos ministros e do presidente da República.** (BUCCI. 2015. p.115) (grifo meu)

A dificuldade de incidência do funcionário no espaço do Conselho de Administração é reconhecida pela Comissão da Empregados da EBC. Em entrevista à pesquisa um dos representantes da atual gestão da Comissão de Empregados aponta o desequilíbrio de forças neste espaço.

A gente tem um representante no Conselho Administrativo, o Edvaldo, isso não foi extinto, inclusive foi ampliado. Ele tem uma atuação muito forte em levar as questões de funcionários, em denunciar questões de abuso e desvios de conduta, tivemos casos de nepotismos, contratos de desvio de função. Mas somos voto vencido ali, ele faz o papel dele, mas na hora de decidir não temos vitória. (Funcionário 02 EBC. Em entrevista à pesquisadora)

---

<sup>98</sup>. Ver Lei em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13417.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13417.htm#art1)> Acesso em 16.01.2018.

<sup>99</sup>. Os acionistas minoritários de uma empresa são aqueles que possuem ações, mas não possuem controle da empresa, ou seja, possuem direito à fala e voto, mas como são minoritários não tem quantidade suficiente de votos para definir isoladamente as votações. Os documentos da EBC não descrevem quem são estes acionistas minoritários, apenas apresenta, na Lei, que eles integram o Conselho.

<sup>100</sup>. Com a nova lei, o Conselho passou de 5 membros para 09 membros.

Somado os fatos da baixa possibilidade de incidência do trabalhador da EBC nos espaços de decisão e a composição destes espaços derivarem do Executivo Federal, Bucci ainda alerta que o cargo de presidente do Conselho de Administração é de responsabilidade da Secom. Para ele, o fato do órgão responsável por zelar pela boa imagem do presidente da República (BUCCI) ser o responsável também pela nomeação da direção do Conselho de maior poder de decisão da Empresa constitui grave conflito de interesses.

“Terá [a Secom] isenção necessária para assegurar o debate plural e apartidário dentro das rádios e televisões? Ou estará sempre absorvida e monopolizada por sua função de guardiã de uma imagem positiva do governante? (...) Não é preciso maior profundidade analítica para concluir que suas [da Secom] atribuições propagandísticas contaminarão, ainda que inadvertidamente, suas relações com a EBC, no presente e no futuro”. (BUCCI. 2015. p.117).

É importante lembrar que com a edição da MP 744/2016 e encerramento do projeto de cooperação técnica da EBC, ano final de 2016, como constam nos capítulos anteriores, a coordenação do Centro de Pesquisa Aplicada em Comunicação Pública, embora esteja hospedada no setor de educação corporativa, passa a ter como coordenador geral Márcio Kasuaqui, então diretor de Administração, Finanças e Pessoas. A nomeação de Kasuaqui para coordenação do Centro é um forte exemplo de como áreas como administração incide no objeto-fim da Empresa, a efetivação de comunicação pública.

Tendo em vista que o grupo que dirige a EBC é definido pelo Executivo Federal e que cabe à EBC a prestação de serviços governamentais de grande monta (informes para radiodifusão e publicidade e propaganda do governo), para Bucci, pesquisador e ex-presidente da Radiobrás, estão postos os obstáculos que impedem a concretização do sonho da comunicação pública (BUCCI. 2015).

Ainda [a EBC] não se desvencilhou dos tentáculos e teias da estratégia de propaganda do governo. (...). Para ter um bom sistema público de radiodifusão, o Brasil segue precisando de um novo marco regulatório e de uma disposição em suas maiores emissoras que apontem claramente o caminho da independência como valor inegociável”. (BUCCI. 2015. p.117)

A permanência de vínculos entre governo e EBC é sentida pelos funcionários entrevistados. Para eles este vínculo se manifesta, por exemplo, na definição de temas e na abordagem dos conteúdos produzidos pelos trabalhadores e veiculados pela Empresa.

A gente é muito preso à uma pauta governamental, de agendas do governo. Isso também faz parte das nossas missões - de divulgar o que está sendo feito pelo governo, mas também há uma função social em buscar pautas na sociedade, não existe lá essa reflexão crítica no trabalho diário (Funcionário 08 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Muitas vezes [a comunicação produzida] se assemelha à comunicação governamental, de só dar o ponto de vista dos governantes. Inclusive na Agência Brasil você vê muito isso, são materiais e materiais com apenas uma fonte, que é um ministro ou alguém do governo, dá aquela informação sem qualquer tipo de checagem. (Funcionário 09 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Com a afirmação pela direção da EBC, pela sua estrutura organizacional e pelo governo de que a comunicação desenvolvida pela Empresa está alinhada mais à intencionalidades e modos de operação da comunicação governamental do que os da comunicação pública, entende-se que resta ao funcionário, na sua atuação isolada ou reunido nos coletivos da categoria, o “sujeito-restante”, a narrativa de afirmação de uma comunicação independente do governo e dotada de características próprias – o que torna mais complexa a efetivação de um campo público de comunicação visto que depositar tamanha responsabilidade na ponta mais sensível do espectro dos poderes da área de comunicação, ainda que a categoria possua grande potencial de mobilização, é fragilizar um projeto que tem como tripé de sustentação o Estado, a sociedade e os sujeitos.

Enquanto que os elementos da comunicação governamental estão presentes nas bases estruturais da EBC, a presença de elementos da comunicação privada no cotidiano de trabalho dos funcionários da EBC se mostra mais explícita na ação-fim da Empresa, como na definição das pautas e abordagem dos temas presentes nos conteúdos produzidos pelos trabalhadores. Aqui o que emerge com força é a identificação pelos funcionários de que cargos de direção<sup>101</sup> da empresa estão mais conectados à lógica privada de comunicação.

Tem profissionais na área de gestão que tem a lógica da comunicação privada buscando e exercendo a comunicação governamental, então é uma esquizofrenia completa. (Funcionário 03 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A gente tinha chefe de produção que fazia agendamento de pautas lendo Correio Brasiliense. (...) Não temos reunião de pauta, nem na Agência. Você entra no automático e o automático é o conhecido, vem do

---

<sup>101</sup>. Como relatado no capítulo metodológico, por necessidade de delimitar a pesquisa de campo esta pesquisa priorizou consultar os responsáveis pelos projetos (coordenadores dos projetos) e funcionários (trabalhadores da ponta da execução das áreas). Em momento futuro mostra-se relevante investigar a compreensão da comunicação pública pelos cargos-meio, aqueles que se colocam entre a direção da área ou da empresa e os empregados, como por exemplo o diretor de jornalismo da EBC. Assim como os empregados entrevistados estes funcionários também compõem o quadro funcional da Empresa e elaboram entendimentos dos papéis da Empresa e da comunicação pública.

comercial. (Funcionário 13 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Eu lembro de conversa com a diretora de jornalismo, a Flavia, e foi muito estranho. (...). Eu lembro que fiz duas perguntas sobre pauta, das abordagens porque nunca tinha trabalhado em redação e ela respondeu: “- aqui a gente não faz a Globonews! Nossa agenda não é da Globonews”. E é muito Globonews. Na prática tem a Globo pregada na redação inteira e o agendamento é muito parecido com o da mídia comercial (Funcionária 14 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Questões presentes na comunicação privada, como a noção de notícia espetáculo ou sensacionalista e a audiência como referência de produção de conteúdos, também são identificadas pelos trabalhadores da comunicação pública.

A gente recebe orientações completamente destoantes do princípio de comunicação pública. Por exemplo, cobrir velório de uma pessoa que morreu e ter que entrevistar familiares no meio do velório. Ou então fazer... no Rio de Janeiro quando eu era repórter às vezes eu tinha que ir em uma favela cobrir um tiroteio de polícia contra traficante. Eu acho que isso não é o papel da comunicação pública porque isso é um papel de um tipo de imprensa que busca o espetáculo. (Funcionário 07 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Para a ouvidora e coordenadora do projeto de cooperação técnica, ainda que os funcionários tenham dificuldade em compreender o que é a comunicação pública, a compreensão de que a EBC deve se distinguir da comunicação privada é presente entre os funcionários.

Os funcionários não sabiam [no início da empresa] como fazer comunicação pública, como de certa forma ninguém sabe exatamente onde está, todo mundo tenta, vai na metodologia de tentativa e erro, mas todo mundo alinhado numa coisa. Isso que tem lá fora, a comunicação comercial, é um lixo. Não somos isso. **É uma ideia comum de que temos que fazer algo diferente.** (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora). (grifo meu)

Como apontado na seção anterior, os funcionários da EBC reconhecem que visões e práticas da lógica comercial são transpostas para mídia pública pelos empregados – seja ele diretor de área ou o profissional da ponta da cadeia na produção de conteúdos. No entanto, as falas abaixo demonstram que há dentro do quadro funcional da EBC o estabelecimento de um campo de conflitos – manifesto ou latente - entre aqueles que reivindicam a não orientação da comunicação pública pelos elementos que compõem o funcionamento do setor privado de mídia e os que buscam validar estes elementos dentro do campo público de comunicação.

As pessoas acham que se Globo faz isso a gente também deve fazer. A Globo é audiência e que a gente deve ser também. Muito discurso da EBC é nesse sentido que a gente deve ser líder. Não acho isso. (Funcionário 09 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Aí que está o papel da comunicação pública, que não está pra conquistar grande audiência, esta pra chegar onde existam pessoas carentes de conhecer seus direitos, não interessa se são milhões de pessoas ou uma parcela (...) O papel da TV pública não é competir com Globo ou Band, o que for, mas sim educacional, de levar informação pra público que a TV comercial não está interessada em levar. (Funcionário 10 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

É importante também pontuar que para muitos a defesa de audiência não necessariamente passa pela veiculação de conteúdos midiáticos de baixa qualidade ou de exploração das misérias humanas. Para muitos profissionais e gestores da comunicação o que deve orientar a produção de conteúdo é o interesse público. Nesta linha de reflexão a massa interessada em determinado conteúdo refletiria fatalmente em audiência. Para Bucci, a comunicação pública passa sim pelo interesse público, mas não pode ter como horizonte único a busca de audiência. Desta forma, é fundamental que a audiência seja elemento caracterizador da comunicação pública.

É preciso alertar: nem tudo o que atrai atenção do público é um fenômeno próprio da comunicação pública. Pensemos numa atração televisiva como o gênero reality show (...). Esse tipo de atração integra um modelo de atração que não é público, é privado, baseado na veiculação de publicidade paga. (...) **A capacidade de atrair público (no sentido de atrair audiência) não pode ser requisito para que possamos definir o que é e o que não é comunicação pública.** (BUCCI. 2015. p.45) (grifo meu)

Mesmo quando os funcionários indicam características da comunicação pública ela também se faz em oposição às características da comunicação privada e governamental. Para uma funcionária a estética presente na comunicação pública deve ser regida por uma oposta à operante na comunicação privada. “Você vai trazer diversidade de fontes para o debate, gerar outras linguagens, matérias mais longas, você teria que criar outra estética baseada na ideia do público e não no privado. Isso está muito longe da EBC. ” (Funcionária 14 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Outra característica de dissociação da comunicação pública de outro modelo diz respeito à autonomia financeira. “O que a gente está falando é do financiamento dessas atividades. E quando a gente fala disso faz todo sentido falar em governamental, público e privado – que são sistemas estabelecidos na Constituição” (Funcionária 03 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Por fim, há também a leitura entre os funcionários da EBC de que o campo público de comunicação não existe ou que o caráter público está presente em todo modelo de comunicação. Pesa sobre esta compreensão a noção de que toda comunicação é pública porque ocorre na esfera pública (aqui tomada em sentido amplo).

Para mim esse termo comunicação pública é um conceito vazio. Entendo que a comunicação de massa é necessariamente uma comunicação pública, ela surge quando surge a esfera pública da sociedade, quando se forma a opinião pública. E pública não quer dizer governamental nem estatal. (...). Eu olho com muita ressalva este conceito de comunicação pública. Qual seria a referência intelectual para isso? (Funcionário 05 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A comunicação é pública sempre, a praticada pelos meios. (Joseti Marques. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Como esta seção mira sua atenção para identificar se os funcionários dos órgãos executores dos projetos reconhecem seus campos de atuação como específicos, a afirmação de que toda comunicação que incide na esfera pública se configura como comunicação pública - ainda que verdadeira - torna elástica a delimitação dos campos da comunicação. Isto porque a comunicação governamental e privada também, enquanto fenômenos da comunicação social, se refletem na esfera pública – de um jeito ou de outro. Ainda recorrendo a Bucci, tomar o acesso à esfera pública como elemento caracterizador da comunicação pública é criar um lugar que abriga todo mundo: os setores privado, estatal, etc. Ele destaca que ainda mais delicado é localizar num mesmo lugar a comunicação privada e a pública. “Ora, dizer que a comunicação privada é comunicação pública é o mesmo que dizer que um postulado é exatamente igual ao seu contrário” (BUCCI, 2017. p.44).

Em síntese, a identificação de elementos característicos da comunicação governamental e pública pelos funcionários entrevistados por esta pesquisa sustenta-se majoritariamente na relação de aproximação e afastamento das características dos campos externos ao que atuam.

Na próxima seção, de análise do reconhecimento da formação e do projeto pelos funcionários dos órgãos executores, poder-se-á refletir se e de que forma estes projetos de cooperação técnica colaboraram ou poderiam colaborar para a provocação do reconhecimento dos campos pelos empregados.

#### **4.2.2) Reconhecimento dos projetos e da formação por parte dos funcionários da EBC e Secom**

Tomando como partida a visão dos empregados entrevistados, esta seção busca refletir sobre o envolvimento e a apropriação do projeto pelo conjunto dos funcionários dos órgãos executores (EBC e Secom). Parte-se deste recorte porque os projetos têm como sujeito-meio e sujeito-fim o trabalhador destes órgãos: sujeito-meio porque a iniciativa aposta no trabalhador não apenas para o sucesso do projeto como também para o fortalecimento dos campos de comunicação pública e governamental (como consta na construção discursiva do projeto); e sujeito-fim pelo fato das formações – ação central dos projetos – se dirigirem aos empregados.

Anteriormente, é salutar apontar que se entende como apropriação dos projetos desde saber de sua existência até a *ideia* de tomar para si. No entanto, esta apropriação passa longe da manifestação do desejo de posse, propriamente dita. Esta não é compreensão de onde parte esta seção. Ao trazer a questão da apropriação dos projetos pelos funcionários toma-se aqui a dimensão ativa da participação pelo funcionário na prática desenvolvida pelo Estado: o trabalhador conhece a prática, a valora, traz elementos individuais ou da classe para a esfera pública e busca, dentro dos limites de um Estado burocrático, tensionar para que as ações desenvolvidas pelos projetos caminhem em direção ao atendimento das suas necessidades formativas. Desta forma, a possibilidade do cidadão influenciar as decisões referentes aos projetos desenvolvidas pelo Estado se localiza, na leitura da pesquisadora, dentro da categoria de participação definidas por Pateman denominada como *participação parcial*<sup>102</sup>, no qual “muitos tomam parte do processo decisório, mas o poder final pertence a apenas uma das partes” (PATEMAN. 1992.p.98).

Ainda que em alguns momentos de execução dos projetos houve uma sinalização para a tomada de decisão por distintas partes (como veremos a seguir), os projetos, na sua essência, não são orientados por uma lógica de gestão compartilhada e de partilha do poder decisório. Em nenhum momento os documentos estruturantes dos projetos (projeto inicial e substitutivo) apontam, ao tomar o empregado como sujeito

---

<sup>102</sup>. Pateman ainda descreve outro modelo de participação do cidadão nas instâncias do Estado - a pseudoparticipação. Este, de maior caráter autoritário, refere-se a contextos em que os indivíduos são consultados, no entanto suas participações apenas endossam as palavras do líder. Desta forma a decisão final é uma reprodução da posição do líder. (PATEMAN. 1992)

central das ações, para o rompimento da hierarquia dos órgãos e nem mesmo para a repartição de poderes internos para a execução dos projetos. No discurso e na prática, permanecem sob posse dos gestores o controle sobre as decisões e condução dos projetos.

Feita esta importante pontuação, iniciamos como a pergunta aos funcionários sobre se tinham conhecimento de que o órgão executou (EBC) ou estava executando (Secom) os determinados projetos de cooperação técnica internacional.

#### **a) Reconhecimento da existência dos projetos**

A análise das entrevistas sobre o conhecimento da existência dos projetos pelos funcionários da EBC e Secom permite identificar três grandes blocos: o desconhecimento da realização dos projetos, o conhecimento pela participação pontual em uma atividade e conhecimento oportunizado pelo lugar que ocupam dentro da instituição pública.

Para o primeiro bloco estão os funcionários da EBC que revelam total desconhecimento da realização dos projetos.

Não conheço e também não participei (Funcionário 04 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Não, não participei e eu não sabia. Confesso que não sabia. (Funcionário 07 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Não soube, não lembro de ter ouvido falar deste projeto. Talvez eu tenha lido no mural em algum momento, mas algo que não assimilei a importância ou dimensão dele ou mesmo que era tocado pela própria EBC. (Funcionário 08 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Não tenho nenhum conhecimento dele, você que me falou dele. (Funcionário 10 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Não tive conhecimento. (Funcionário 13 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

É importante destacar que a amostra de funcionários acima foi incorporada à Empresa dentro de uma faixa temporal relativamente larga, como apresentado no capítulo metodológico. No entanto, a maior parte foi admitida durante o período de realização do projeto (2012-2106). Em diálogo com a seção anterior, sobre programas e ações de formação interna, cabe a reflexão se o programa de ambientação da Empresa, atividade instituída e consolidada no período de execução do projeto, não apresentou ao novo funcionário da empresa pública de comunicação o seu maior projeto de formação dos funcionários em andamento para atuação na comunicação pública.



Outro bloco refere-se ao do conhecimento do projeto pelos funcionários da Secom. Os servidores revelam em entrevista que souberam do projeto de cooperação técnica no momento que foram informados das atividades de apresentação dos produtos finais dos consultores contratados, ou mesmo quando já estavam na atividade de apresentação dos produtos finais.

Foi o primeiro contato. Não tinha conhecimento do projeto. (Funcionário 01 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Não participamos ativamente da pesquisa, fomos no workshop para conhecer os resultados. Ali foi o primeiro contato com o projeto. (Funcionário 03 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora) Pesquisadora: O workshop foi seu primeiro contato com o projeto? Com esse projeto na Unesco sim. Os fóruns da Secom a gente já participava antes (Funcionário 04 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

É importante recordar que o recrutamento dos entrevistados da Secom para esta pesquisa difere do realizado para funcionários da EBC. No contato com a coordenação de projetos da Secom, diante de um quadro funcional muito extenso e de maior dificuldade de acesso, foi solicitada uma amostra de funcionários que participou, em algum momento, de alguma atividade do projeto de cooperação técnica. Assim, diferentemente do bloco anterior, os funcionários inevitavelmente sabiam da existência do projeto de cooperação. O que se destaca neste bloco é que os funcionários souberam da realização do projeto apenas em um momento e este momento é o de apresentação do resultado do trabalho do consultor da área de comunicação da Secom (patrocínio, mídias digitais, etc). O relato que destoa desta amostra posta acima é o do funcionário que relata já ter tido conhecimento do projeto pela participação na definição de perfil do editor a ser contratado do produto pelo consultor responsável pela área de patrocínio. “Comigo tem mais três pessoas e o diretor e parte da Secom. Nós especificamos o que a gente desejava com o trabalho para buscar no mercado uma pessoa para desenvolver este trabalho [de elaboração de produto de análise sobre a área]. Então fizemos um briefing do que gostaríamos que fosse desenvolvido” (Funcionário 02 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Por fim, é possível identificar que alguns funcionários da EBC souberam da realização do projeto por ocuparem espaços de decisão da EBC nos quais, de algum modo, o projeto de cooperação técnica era pauta (Conselho Curador e a Comissão de Empregados da EBC) ou atribuição do espaço (Ouvidoria da EBC). Cabe a este bloco também o relato do funcionário que possui relação direta com a coordenação do projeto.

Eu tive no breve período em que trabalhei na ouvidoria, mas boa parte do corpo de funcionários não teve conhecimento (...)Eu tive um pouco de acesso ao projeto porque trabalhava na ouvidoria, mas ele ficava muito focado pelo grupo que trabalhava na ouvidoria, algo que outros pesquisadores não tiveram acesso. (Funcionário 03 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Soube no período que fui da Comissão de Empregados da EBC. (Funcionário 09 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Participei de algumas conversas que tinha isso em vista. Eu lembro de ter conversado com a consultora da Unesco contratada e a ouvidora, de a gente ter um núcleo de pesquisa dentro da EBC com a então ouvidoria. Mas efetivamente dizer que participei e ter profundo conhecimento sobre a proposta, o que estava em discussão, eu digo que não (Funcionário EBC 05. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Na escuta aos funcionários houve, em poucas manifestações, a indicação de que os funcionários foram informados da realização do projeto por informes internos, como a intranet. A coordenação do projeto relatou que a divulgação de atividades do projeto foi realizada pela intranet, como a apresentação de pesquisas sobre comunicação pública desenvolvidas pelos funcionários. No entanto, o que se ilumina ao refletir sobre os funcionários e seus enunciados é que esta amostra de funcionários entrevistados - consultados pela pesquisa no contexto de greve, de defesa da categoria e do caráter público da comunicação da EBC – possui, mais do que uma amostra inespecífica, um interesse genuíno pelas coisas da comunicação pública na Empresa. Como presente na seção anterior e nas que seguem, esta amostra é ativa nas atividades da categoria como movimentos grevistas, participa dos espaços da EBC (Comissões e Conselhos). É algo sintomático que em um grupo sensível à defesa da formação dos quadros internos e da comunicação pública não tenha tido conhecimento, em sua maior parte, da realização do projeto.

Um caminho de reflexão possível para avaliar as estratégias e ações de comunicação adotadas pelos órgãos executores para divulgar os projetos junto ao quadro funcional seria pôr em diálogo a fala institucional e dos funcionários. No entanto não há um detalhamento das ações nas entrevistas aos coordenadores e nos relatórios de progresso anual dos projetos. Os coordenadores dos projetos relatam, como já apontado acima, que foram usados recursos de comunicação interna (intranet) para divulgação das ações no período em que estiveram à frente da coordenação.

## **b) Reconhecimento da necessidade de formação e do projeto pelos atores envolvidos**

Quando apresentada a pergunta para o conjunto dos entrevistados pela pesquisadora a resposta sempre foi afirmativa: a formação permanente dos profissionais da comunicação é necessária – pela identificação de fragilidades na formação dos funcionários nas escolas e cursos de comunicação, pela necessidade de atualização permanente frente às mudanças constantes do campo da comunicação, impulsionadas pela tecnologia, pela complexificação crescente das relações sociais no Estado democrático, etc. Já quando a pergunta é sobre o fato da formação ser realizada pelo órgão público onde está lotado o funcionário, houve apenas reprovação por parte de um trabalhador da EBC entrevistado pela pesquisa. O funcionário questiona a realização do projeto de cooperação técnica pela Empresa para a produção de conhecimento sobre a comunicação pública pelo quadro funcional. Para ele, tal tarefa cabe às universidades e não se configura como atividade-fim da Empresa.

Para funcionamento de qualquer empresa, negócio, fundação, etc, ter gente qualificada e com espírito crítico só faz bem, a trazer resultados, lucros, produzir de melhor qualidade. Agora será que o melhor lugar para esta formação estaria dentro da EBC? Talvez na Unb, outras universidades Compos, Intercom não teria gente que pudesse proporcionar esta formação? Ainda que esteja na Lei é papel de empresa de comunicação pública formar quadros para a comunicação pública? A gente tem a universidade pública para que? (Funcionário 05 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Pontuada esta reprovação à realização de formação dos trabalhadores pelos órgãos onde atuam, nos dedicamos à apreciação das respostas dos demais funcionários. E é na apreciação das respostas, no depuramento dos discursos, que são reveladas a crítica para as atuais formações desenvolvidas pelos órgãos, para quais temas são necessárias as formações e como a formação pelos projetos dialogam com a afirmação dos campos públicos e governamentais de comunicação pelo quadro funcional. Nesta seção, diferentemente das anteriores, não será feito o esforço em organizar as informações em quadros para facilitar a apresentação das questões apontadas pelos funcionários. Isto porque em uma mesma resposta o funcionário aponta um conjunto tão diverso de elementos que seria difícil enquadrar uma resposta a um só tema. No entanto, como é necessário apresentar as informações minimamente organizadas, as respostas

são apresentadas por órgão consultado, primeiramente, e segundo por visões próximas sobre a formação.

Na consulta aos funcionários da Secom não há críticas para as formações desenvolvidas pelo órgão e dirigidas ao quadro funcional. A fala dos funcionários é de que a demanda é posta pelo trabalhador à gerência (via diálogo informal ou Sistema Sicom, como relatado na seção anterior), reconhecida pelo órgão e materializada em atividade formativa. Como demanda formativa os funcionários apontam duas frentes: formar para atuar em um órgão público da administração federal e formar para atuar no complexo processo da comunicação social. Iniciamos pela segunda frente.

Nesta frente está o sentido está a ideia de aperfeiçoamento de práticas no uso das ferramentas de comunicação e adaptação ao modelo de comunicação governamental.

Em qualquer área há necessidade de se aperfeiçoar no que for fazer. E na área de comunicação governamental é muito importante se especializar nisso e ter a oportunidade de fazer, como o trabalho o desenvolvido com a Unesco, de verificar como outros países trabalham a comunicação governamental. (Funcionária 02 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Acredito que sim [que é necessário ter formação], apesar de muita gente acreditar que o que a gente faz não é jornalismo, eu acredito que a formação em jornalismo faz toda a diferença na hora de trabalhar dentro de um órgão. Apesar de fazer uma comunicação institucional você precisa de ter esse olhar de repórter, precisa ter conhecimento de comunicação para conseguir usar da mesma forma que faria na comunicação privada, dar esse olhar para o conteúdo do público. (Funcionária 03 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

O coordenador do projeto de cooperação técnica destaca também que a formação tem por função auxiliar o órgão para que este tenha o domínio do ofício na relação com terceirizados.

Hoje me valho muito de contratação de empresas. Não quer dizer que não devemos ter publicitários dentro, mas uma coisa é contratar uma empresa de prestação de serviços, agência de publicidade, de ascom, se você não tem uma formação, um estofo de conhecimento para você fazer a crítica do que ele está te entregando vai ser unicamente um agente passivo daquela oferta. Então tem que ter o domínio da prática, daquela ferramenta para poder exigir uma entrega efetiva da empresa que está contratando. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Alinhada à ideia de que os instrumentos normativos que regem o funcionamento dos órgãos públicos também são formativos (com foi defendido pelos funcionários da

Secom e apresentado na seção anterior), tem-se a percepção do funcionário da Secom abaixo.

É preferível, mas não obrigatória a formação em alguma área relacionada a comunicação visto que o servidor pode se atualizar por meio das normativas pertinentes e realizar cursos de gestão e capacitações que a Secom, ENAP e ESAF oferecem. A Secom é o órgão central do Sicom, nesse sentido, tem sido prática da Secretaria a realização de ações de capacitação com vistas ao aprimoramento da atuação dos profissionais em seus processos de comunicação social. A atuação do consultor em publicidade, foi um exemplo dessas ações de capacitação. (Funcionário 03 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

O reconhecimento de atualização e aperfeiçoamento permanente pelo trabalhador é resultado da incidência de fatores “externos” no cotidiano de trabalho – o que implica permanente reajustamento e readaptação do funcionário à novos cenários e tarefas. Aqui colocamos como fatores externos mudanças institucionais ou das próprias ferramentas de comunicação. Neste grande balaio estão as novas plataformas virtuais, novos programas para a área de comunicação, alterações na estrutura organizacional, novos fluxos, áreas, processos, normativas, etc.

Ainda que estes fatores externos sejam imperiosos na identificação da necessidade de formação pelos funcionários, é fundamental – a uma pesquisa que busca equilibrar o jogo das condições objetivas e subjetivas da complexa realidade social – considerar o valor social atribuído à educação em uma sociedade capitalista. Capacitar-se não significa apenas adequar-se ao lugar e aos processos, mas é também condição para incorporação do trabalhador a um espaço e elemento de diferenciação aos demais sujeitos. O trabalhador, modulado pelo apelo do desenvolvimento individual e aprimoramento de “habilidades” por uma sociedade onde o conhecimento é propriedade privada, vê-se responsável a reivindicar formação e a conferir importância ao que ela significa (KUENZER, 2016) (BAQUIM. HOLLERBACH. 2014).

Do ponto de vista da formação profissional, as necessidades de qualificação são deslocadas do plano individual para o plano institucional, uma vez que o desenvolvimento de competências passa a ser uma dimensão estratégica para a competitividade. E, respondendo às novas características da organização e gestão das plantas produtivas, em particular no que tange à produção puxada pela demanda, a exigir uma organização flexível, e neste sentido, peculiar, as

empresas passam a buscar programas pedagógicos *customizados*<sup>103</sup>. (KUENZER, 2016)

Outra frente de formação demandada pelos funcionários da Secom entrevistados é a voltada para o domínio das formas de funcionamento dos órgãos públicos. Esta demanda é identidade com mais força na fala do coordenador do projeto, Emerson Musi, mas também está presente, de forma mais sutil, na fala dos funcionários, como se vê a seguir.

Todos tem uma sede de agregar, principalmente no meu caso que atuei na iniciativa privada, mas sempre atendi governos nacionais e locais. Já tenho uma experiência com governo, mas quando está dentro percebe que as coisas são bem diferentes do que a gente supunha. É uma lacuna que precisa ser preenchida, a gente precisa pegar no tranco. (...)Acho que sim, é uma atuação bem específica, precisa saber como funciona a engrenagem, não é tão simples. São vários elementos que impactam no trabalho.(Funcionário 01 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A gente precisa trabalhar é de integração do governo. O governo federal, como um todo, saber mais de tudo o que suas empresas fazem. (Funcionário 04 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Na fala do coordenador há destaque para domínio pelos funcionários da comunicação governamental de processos tidos como administrativos e de entendimento da máquina estatal.

A gente entende que isso [formação em administração pública] é essencial. Não só a qualificação dele na ponta, mas também outras estas ações estruturantes. É um somatório de algumas coisas. No nosso dia a dia e dada as questões e as características das ascoms, vemos que muitas delas têm conhecimento denso e maduro dos processos de atuação, mas algumas são completamente carentes de orientação técnica, de orientação de processos, e o que querem é ser instrumentalizados e orientados para que possam fazer dentro dos seus ministério e órgãos um trabalho bem feito. Não e só passar conhecimento de boa prática, de instrumentos, mas tem que pensar nele como estrutura. Para atuar nesta área é desejável que você tenha esse portfólio de conhecimentos e a Secom deve fornecer isso para eles. Coisas básicas por exemplo: eles atuam nas respectivas áreas como gestores dos contratos. Então se for assessora do Ministério da Integração você vai ser gestor de um contrato de R\$4 milhões de reais. É sofrível para quem está na ascom ser gestor (...)Você passa uma formação para que o funcionário possa ali dentro lidar com questão não só de comunicação, mas também administrativas. A gente conversa muito com as assessorias de comunicação, especialmente os que estão chegando na administração pública e vem do setor privado. É uma mudança de ótica. No setor privado você faz tudo aquilo que é não é proibido, então você

---

<sup>103</sup>. Uma leitura possível da promoção de conteúdos customizados pelo projeto de cooperação técnica desenvolvido pela Secom é a fragmentação dos conteúdos, com desenvolvimento de consultorias para as áreas separadamente.

vem com uma cabeça de liberdade que não tem na administração pública. Na administração pública você tem uma série de ritos porque você lida com dinheiro público, com mensagens públicas. Então você recebe os profissionais que estão nas ascons e fala: “- vamos começar do começo: administração pública, poder instituído, poder executivo, outros poderes da República, etc. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

A fragilidade do olhar do servidor público da comunicação para questões externas ao campo-fim da comunicação é também apontada pelo responsável pelo setor de comunicação da Unesco no Brasil, Adauto Soares. Para ele esta lacuna foi um dos grandes obstáculos para desenvolvimento dos projetos de cooperação técnica executados pela EBC e Secom.

Tanto com a Secretaria [Secom] quanto com a EBC a gente trabalha com comunicadores, aí a dificuldade de trabalhar a gestão de recursos. A execução de projetos com comunicadores é um desafio porque eles não têm arcabouço de fazer gestão de recursos, muito difícil de trabalhar mesmo. Quando a gente começou a trabalhar com a Secom não era nem unidade gestora orçamentária, quem cuidava era a Casa Civil, então não tinha nem com quem falar em termos administrativos de valores, editais de contratação de pessoal. Tem toda uma área de trabalho de gestão que não é de comunicadores, mas de administradores (...) O Brasil não conhece a gestão de Política pública de Comunicação. Quando fala de política pública fala de orçamento, de estratégias de programa, de metodologia de administração pública e esses elementos não estão muito conectados com o tema da comunicação. O ideal seria se tivessem na área de comunicação profissionais que tivessem esta visão. Não só na área fim, mas a gestão de política pública de comunicação, a área de comunicação é fundamental hoje nos sites, em todos movimentos de sistemas, das plataformas na internet, aumentou a complexidade, isso requer a administração, requer recursos, etc. Tudo isso para acontecer no governo você precisa de pessoas capazes de avançar. (Adauto Soares. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

A avaliação de que o servidor público de comunicação pouco maneja questões relativas à administração pública, de forma mais ampla, está presente na avaliação do professor de Administração Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Aragon Dasso Junior. Para ele as instituições não formam o trabalhador para atuação no serviço público. “Os cursos de formação profissional no Brasil, em sua maioria, não têm desenvolvido uma formação específica para o exercício das funções públicas” (DASSO JUNIOR. 2002).

Ainda que emerja com mais força nos dois relatos – Secom e Unesco – a gestão pública entendida como questões de ordem administrativa, a própria compreensão do

Estado é pouco presente no relato dos funcionários públicos da comunicação como demanda formativa. Dentro da ciência política, há uma grande variedade (e muitos dissensos) sobre os elementos que constituem o Estado. Em síntese grosseira, os componentes do Estado democrático são povo (indivíduos-cidadão dotado de poder), território (onde o Estado afirma seus direitos de soberania e governo) e poder político (energia ou força coercitiva do Estado). (ORIHUELA. 2018). Exceto nos relatos de alguns funcionários da EBC, onde o conflito de poderes é mais explícito, pouco da relação entre Estado e comunicação é posto pelos funcionários entrevistados como tema-formativo para a Secom.

Para os funcionários da EBC entrevistados pela pesquisa duas frentes emergem com força ao pergunta-los sobre os reconhecimentos da formação e do projeto. A primeira frente dialoga com a necessidade de formação para desenvolvimento das atividades-fim da EBC. A segunda frente diz respeito a necessidade de formação do conjunto dos funcionários (empregados e gestores) para a afirmação da EBC enquanto integrante de um sistema público de comunicação.

Iniciando pela demanda dos funcionários por formação para atividades do cotidiano, abaixo constam os funcionários que apontam a necessidade de formação em temas ditos “técnicos” e outros de caráter mais teórico.

A gente tem que pensar rigorosamente naquilo que **contribuía na construção diária de repórteres e editores**. Um exemplo é um curso sobre roteiro, que foi indicado por uma colega da própria empresa preocupada com que a EBC produza conteúdo próprio. A empresa precisa disso, que o funcionário fale melhor na rádio, se apresente melhor na televisão. São cursos mais baratos e podem ter prata da casa. (Funcionário 05 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). **Há uma necessidade incrível, inclusive por avanços tecnológicos**. Como a EBC é relativamente nova e muita gente vem da Radiobrás, e anterior à isso, são pessoas que tem dificuldade em se adaptar, as mesas de estudo que que aprenderam aos trancos e barrancos, sem ter curso formal. E a gente como apresentador poderia ter muito mais, me interessa conhecimento sobre político, das relações sociais, então falta muito. (Funcionário 03. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Os funcionários demandam cursos de gestão. Os gestores, porque você tem gestores sem formação nenhuma de gestão, sem habilidade nenhuma. No radiojornalismo envolve... é muito ligado as suas capacitações do dia a dia. **São coisas muito ligadas às ferramentas de trabalho do dia a dia**. (Funcionário 01 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Eu sei que tem profissionais que querem formações técnicas. Um exemplo são os fotógrafos que tem que lidar com equipamento tecnológicos mais modernos, com programas de edição. Os repórteres cinematográficos, também imagino que tenham demandas de atualização. Já ouvi de atualização para redes sociais. Para mim que venho deste lugar de fala de quem atua na comunicação a demanda por temas mais políticos é muito notória, mas tenho certeza que há outras demandas. Depende



das relações e do local de trabalho, a área mais técnica tem outra perspectiva. (Funcionário 14 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). (grifo meu)

Não se configura como objeto desta pesquisa avaliar das dimensões presentes aos conteúdos, no entanto é importante mencionar como as demandas técnicas e “humanísticas” listadas acima são colocadas em separado, como se operassem em distintos campos de intervenção social. As pesquisas em educação oferecem uma farta e rica bibliografia a respeito da delicada localização da técnica como um tema apolítico. Nesta pesquisa não iremos nos debruçar sobre isso. Neste momento cabe apenas o destaque da identificação do conjunto diverso de demandas formativas – com espaço para reivindicação de formação para o uso dos equipamentos, domínio do modo de operação da produção de notícias e de conteúdos presentes à realidade social.

Já outro grupo de funcionários entrevistados da EBC também aponta demandas de formação para temas técnicos, mas ao pontuar demandas teóricas reconhece a necessidade de formação do quadro funcional para uma atuação pautada pelo entendimento e princípios da comunicação pública.

Se há demanda por formação em comunicação pública? Não sei se há uma demanda, há sim uma necessidade. Eu gostaria que a necessidade fosse reconhecida pelo conjunto, mas não sei dizer. As pessoas têm mais demanda por cursos relacionados mais ao seu fazer do que cursos que relacionem a missão da empresa. (Funcionário 10 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Claro que a gente vive numa carência de capacitação tão grande, que é uma coisa tão básica que é você se capacitar para a empresa, para o objeto do qual a sua empresa trabalha que é a comunicação pública, a gente tem também problemas de carência de ... é... eu sou repórter e a gente não tem fonoaudiólogo. Entendeu? Então são carências tão diversas... Operadores que acabam não tendo cursos ou ferramentas nem de como operacionalizar o seu trabalho. (Funcionário 03 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Esse de jornalismo econômico é sempre muito interessante, outro que a gente acha importante para a chefia é capacitação em direitos humanos. A gente cobria e diminuiu um pouco essa questão. A EBC se diferenciava pela cobertura em direitos humanos. Depois da mudança de gestão isso foi suprimido. Enquanto funcionários é uma demanda importante que a empresa de comunicação pública como um todo tenha um olhar diferenciado para questão de direitos humanos, que faz falta na cobertura em geral. No rádio, de locução, uma fonoaudióloga para dar dicas, até mesmo de edição de áudio, sonoplastia (Funcionário 02 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). A demanda é frequente e constante e por diversas coisas – como técnicas (locução) e conceituais como formação em comunicação pública. (Funcionário 06 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). E as principais reivindicações sempre foram técnicas de locução, de multimídia, repórteres fotográficos, mas também na formação sobre conteúdos da comunicação pública, o que nunca foram atendidas estas demandas a contento. (...)A expressiva era por demanda técnica e alguns por partes mais teóricas até porque o Manual de Jornalismo da empresa era considerado como principal referencial teórico da comunicação pública. (Funcionário 06 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Embora já mencionado nesta seção, é importante destacar, a partir das respostas acima, a defesa pelos funcionários da inclusão dos gestores da EBC nas atividades de formação – para compreenderem o que constitui a comunicação pública, para uma abordagem e construção de conteúdos alinhadas aos direitos humanos, etc. Esta compreensão está associada ao fato cargos de diretoria de setores e conselhos são nomeados pelo presidente da República ou pelos cargos de direção da Empresa, independentemente de terem um percurso profissional no campo público da comunicação.

A outra frente identificada no reconhecimento de demandas de formação pelos funcionários da EBC diz respeito diretamente a afirmação da EBC enquanto órgão público da comunicação pública.

Construir autonomia do governo é importante. Se a gente quer uma empresa pública de fato é ter uma empresa que não fique condicionada aos desmandos e mandos do governo, uma TV independente. **Isso passa pela formação de funcionários** (Funcionário 1 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Acho que é muito difícil lutar pela comunicação pública que só tenha que dar satisfação ao público, sem maltratar ninguém, sem exteriorizar ninguém, e representando a diversidade do Brasil, **a gente só vai fazer isso quando as pessoas da casa entenderem essa é nossa missão. Então a formação é fundamental para eles entenderem que não é normal uma TV pública que tem dezenas de horas no ar só tenha uma apresentadora negra**, que tem um programa sobre política que vai ao ar todos os dias, de segunda a sexta, revezando apresentadores e só um é negro. É uma TV pública. (Funcionário 09 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). É interessante porque quando a gente fala sobre comunicação pública é tão amplo, mas eu acho que às vezes até o básico que falta. É aquela coisa de saber à que serve a comunicação pública, que tipo de interesses a gente precisa atender e quais são os interesses que a gente não deve entender. Mas eu vejo muito assim, se eu pudesse escolher, eu diria que a gente precisa uma orientação de gestão. **A gente precisaria que nossos gestores entendessem de comunicação pública.** Que os nossos gestores soubessem o básico daquilo que estão fazendo ali dentro, para passar uma orientação melhor para gente (Funcionário 07 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). (grifo meu)

As respostas dos funcionários envolvem temas sensíveis como: quais interesses devem e quais outros não devem ser atendidos pela comunicação pública, a presença da diversidade brasileira nos sujeitos retratados e nos que anunciam os retratos (diversidade entre os produtores de comunicação), autonomia em relação aos poderes do Estado, a provocação na população do sentimento cívico de defesa da comunicação pública, entre outros. Trazer estes temas para as atividades de formação conduzidas pelo Estado e dirigidas ao servidor público envolve maturidade institucional, bases

democráticas sólidas e compromisso com a comunicação pública pelos gestores – elementos sensíveis à conjuntura e inclinações políticas da direção da Empresa. Por fim, é este conjunto de elementos – saber ou não da existência dos projetos e reconhecer a necessidade do projeto e das formações – que se colocam para o funcionário da comunicação pública na participação dos projetos.

### **c) Participação dos funcionários nos projetos de cooperação técnica**

Como finaliza a seção anterior, é munido do conjunto de informações sobre os projetos e a necessidade de formação, sobre os órgãos públicos que integram, sobre a visão que tem da comunicação pública e governamental, que o funcionário constrói a avaliação da experiência em participar ou não participar dos projetos. Assim, a avaliação não se encerra unicamente na experiência de participar ou não – ela transpõe para análise do conjunto dos elementos presentes na atuação do profissional dentro do órgão. Para alguns funcionários, esta transposição é feita de forma mais crítica e abrangente, incluindo a crítica ao governo e à atuação do órgão. Noutras, a avaliação fica mais localizada no que esta participação nas atividades do projeto pode acrescentar ao exercício do profissional de comunicação. De qualquer modo, o que se quer dizer aqui é que a avaliação da participação não se encerra no ato de participar ou não participar. É por este olhar que as informações são reunidas e apresentadas logo a seguir.

Esta seção novamente está organizada em dois blocos – o primeiro trata de como os projetos de cooperação técnica *foram* aos olhos dos funcionários, e o segundo se debruça a refletir sobre como os projetos *poderiam vir a ser* caso – em efetividade e relevância - se esta participação do funcionário fosse, institucionalmente, ressignificada e ampliada.

Anterior à apresentação das avaliações dos funcionários é necessário pontuar que ações importantes de participação direta dos trabalhadores da EBC e Secom não foram realizadas até o momento de consulta pela pesquisa, como determinavam os cronogramas dos documentos iniciais dos projetos. Neste quadro estão, como exemplos, os cursos EaD da EBC e o plano de capacitação da Secom. A realização de cursos em módulo EaD pelo Centro de Pesquisa Aplicada em Educação Pública da EBC foi paralisada com o encerramento do projeto, em dezembro de 2016. Como relataram os

coordenadores do projeto e do setor de educação corporativa, Joseti Marques e Bruno Freire, respectivamente, e como consta no capítulo anterior, com mudanças institucionais a Empresa não manifestou interesse em renovar o projeto junto à ABC e Unesco. Com isso, o setor de educação corporativa recebeu em 2017 a plataforma produzida pela Unesco e buscava, no período de consulta pela pesquisa, se apropriar das ferramentas tecnológicas para pôr os cursos de curta duração em funcionamento no site da EBC. Já a Secom, no período das entrevistas ao coordenador e funcionários, não tinha elaborado e executado até o momento<sup>104</sup> o plano de capacitação do quadro funcional. Desta forma momentos importantes de participação dos funcionários em ambos órgãos não ocorreram. Ainda assim, as atividades realizadas pelos projetos já fornecem importantes elementos de análise para avaliar o envolvimento e adesão do quadro funcional aos projetos, e em especial às formações.

Feito isto, iniciamos com a participação dos funcionários da Secom no projeto de cooperação técnica desenvolvido pelo órgão. Começamos pela primeira etapa – a elaboração do projeto.

O coordenador de projetos, ao descrever quem participou da elaboração do projeto, evidencia que envolveu diretamente cargos de chefia.

*Pesquisadora: Voltando à elaboração do projeto, os funcionários participaram de alguma forma? - Eu acho que não intensamente. A conversa feita pelo Mauricio já desenhou, com base na vivência que a gente tinha na secretaria de publicidade e promoção, mas se teve conversa foi no nível de diretor, que é consolidador das necessidades dos gestores. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)*

Ele ainda comenta que não houve uma consulta específica aos funcionários para a elaboração do projeto e que a identificação de demandas ocorre nas relações cotidianas entre áreas e coordenações.

A escrita deste projeto, além da consulta - que não foi algo tão estruturante assim - parte da própria realidade da Secom (...) Então os gestores das ferramentas (assessoria de imprensa, publicidade e promoção, comunicação digital) já sinalizavam as necessidades que tinham na gestão das suas ferramentas. E como são pontas de relacionamento - porque cada gestor de uma ferramenta tem que ser

---

<sup>104</sup>. O prazo de encerramento do projeto da Secom é agosto de 2018. A coordenação não sinalizou discussões em andamento para a renovação do projeto pelos órgãos envolvidos.

relacionar com gestor dessa ferramenta de outro órgão - então a equipe do secretário de empresa tem relação com assessoria de outros órgãos. Essa interação já deixa evidente as necessidades que eles têm, nas áreas e nos outros órgãos. (Emerson Musi. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Um destaque necessário a ser feito é que, após a destituição da presidenta Dilma Rousseff, em agosto de 2016, como consta no capítulo anterior, houve mudanças na elaboração dos termos de referências para contratação de consultores pelo projeto. Com novo organograma e cenário político delicado, foram identificadas novas tarefas e linhas de atuação das áreas de comunicação do órgão. Isso impactou diretamente na formulação dos termos. Assim, as consultorias contratadas pelo projeto passaram a servir ao atendimento de novas demandas. Uma reflexão necessária é se com a mudanças institucionais o mesmo entendimento das necessidades formativas dos funcionários permaneceu com a nova direção dada aos produtos elaborados pelos consultores.

No quadro abaixo (Quadro 12) constam os objetos dos termos de referência e respectivas áreas elaborados pelo projeto para contratação de consultores pelo projeto.

<b>Quadro 12 – Atividades definidas nos termos de referência do Projeto <i>Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental</i> para áreas da Secom</b>					
<b>ÁREA</b>	<b>Patrocínio</b>	<b>Publicidade</b>	<b>Pesquisa</b>	<b>Comunicação digital – redes sociais</b>	<b>Comunicação digital - sites</b>
<b>ATIVIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório de análise de mercado</li> <li>- Questionário para aplicação de pesquisa</li> <li>- Elaboração de documento sobre critérios para análise de dados</li> <li>- Levantamento de boas práticas de ações de comunicação para patrocínio</li> <li>- Elaboração e apresentação de proposta de aplicabilidade das boas praticas e informações identificadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento de boas práticas de publicidade de órgãos privados e públicos</li> <li>- Proposta de aplicabilidade das melhores práticas identificadas</li> <li>- Projeto de implementação de estratégias de publicidade</li> <li>- planejamento E apresentação das estratégias de publicidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento de boas práticas de pesquisa sobre consumo de mídia</li> <li>- Levantamento de pesquisas de mídia desenvolvida pela Secom</li> <li>- Proposta de projeto piloto de acesso e uso de pesquisas de mídia</li> <li>- Implementação do projeto piloto de acesso a pesquisas de mídia</li> <li>- Relatório de avaliação do uso do projeto piloto pela Secom/Sicom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de caso das redes sociais da presidência</li> <li>- Estudo analítico de produção de campanhas para as redes feitas pela Sicom/Secom.</li> <li>- Sistematização das praticas da Secom para temas específicos e campanhas</li> <li>- Levantamento de boas práticas de comunicação governamental nacional e internacional para redes sociais</li> <li>- Elaboração de manual de boas práticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise dos manuais de comunicação digital da Secom</li> <li>- Levantamento de boas práticas de comunicação digital nacional e internacional</li> <li>- Comparativo técnico dos conteúdos dos portais da presidência</li> <li>- Plano de ação de comunicação para portais noticiosos da presidência.</li> </ul>

\*Síntese elaborada pela pesquisadora, a partir das informações presentes nos termos de referência.

O esforço para reunir as informações presentes nos termos de referência tem por finalidade identificar como que o funcionário da Secom e Sicom são localizados no conjunto de atividades do consultor. Em síntese os termos tratam: levantamento de produtos da Secom/Sicom para as áreas, identificação de boas práticas por órgãos da comunicação (públicos e privados), definição de novas estratégias para áreas e proposta de aplicabilidades destas estratégias.

É certo que o funcionário da Secom/Sicom está em todas estas ações – a produção de conteúdos (pesquisa, publicidade, patrocínio, internet) em comunicação passa, em algum momento, pelos sujeitos internos. O que se deseja destacar aqui é que os termos de referência e os workshops realizados pelo projeto para apresentação dos produtos não dialogam, na sua metodologia de construção, com as demandas formativas dos funcionários. Exceto para o termo de referência da área de patrocínio que contou com a colaboração de funcionários (como descrito anteriormente), os funcionários das áreas citadas não participam da elaboração dos produtos pelos consultores, ainda que os produtos dos consultores falem de procedimentos e materiais elaborados pelos funcionários. Esta interpretação é reforçada pelos consultores entrevistados por esta pesquisa.

*Você fez entrevistas diretas à funcionários e gestores?* - Não consegui fazer por causa do tempo. Inclusive eu planejei um processo de design *thinking*, um *workshop*, enfim, vários métodos, mas eu não consegui aplicar.

*Falta de tempo seu?* - Não, tempo do projeto mesmo

*Você fez alguma análise do perfil ou teve contato com a análise do perfil dos funcionários para entender suas demandas?* - Não, não consegui fazer nada.

*Diante da não consulta a eles, como foi ser perguntada durante o workshop sobre se há algum estudo sobre o perfil do funcionário?* - Eu acho, inclusive eu comentei isso com eles, que as melhores soluções vêm das equipes. Na verdade, as pessoas têm as soluções, têm as ideias, mas elas não conseguem sistematizar e construir uma voz com credibilidade para que, baseados naquelas soluções, seja criado um modelo. Eu acho que se fosse para construir com mais tempo eu faria um outro processo. Eu traria de dentro para fora.

(Flávia Sofia do Nascimento Brandão. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

*Foi feita uma consulta direta aos trabalhadores da Secom para entender o modo de funcionamento dos sites do governo pesquisados, incluindo o Brasil?* - Não. Como era algo internacional que envolviam vários países era mais complicado ter que entrar em contato com todos os governos. Não tinha como viajar, não tinha previsão de recursos desde o início. Então foi observação. Eu fiz uma amostra, relacionei todos os países e entrava em um número x de notícias para analisar aquele conteúdo.

*Durante sua pesquisa houve contato com os funcionários da Secom ou órgãos do Sicom?*- Não. Meu primeiro contato com os funcionários do Sicom foi hoje. (Rodrigo Garcia. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

Assim, para a maior parte dos funcionários o momento de contato com o projeto foi a apresentação dos produtos elaborados pelos consultores (os *workshops*) – etapa final do processo de diagnóstico da área, levantamento de possibilidades e estratégias e orientação da área de comunicação sobre como pode vir a atuar para fortalecimento da comunicação governamental.

Esta não localização do funcionário na construção e desenvolvimento destas ações pelo projeto – ou seja, a participação direta – está expressa na avaliação dos trabalhadores sobre as atividades que estiveram presentes.

Achei extremamente válida a iniciativa em ter pela primeira vez o *date marketing*, em trazer experiências no que é feito na comunicação de governo da Inglaterra. (...) Eu participei da palestra de como funciona na Inglaterra, quais são as ferramentas, toda a engrenagem. E depois participei da oficina e foi muito legal porque ela ficou bem impactada com o volume. Temos um lado muito criativo, ela [a equipe de Inglaterra] levou um pouco da nossa engenhosidade. Temos que enfrentar as coisas no laço, tem que ter muito jogo de cintura e criatividade. (Funcionário 01 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

*Como o setor vai utilizar estas informações?* - O que a gente sempre faz é analisar o que ainda não faz, que boa prática não usa e automaticamente tenta internalizar no dia a dia. Neste *workshop* não consegui mensurar alguma coisa, mas é sempre válido se atualizar e ver o que as outras pessoas estão fazendo, e de que forma nossa comunicação está sendo vista porque um dos exemplos que a pesquisadora usou foi nosso case do Ministério, foi bom ver que a gente está no caminho certo, para continuar o que está fazendo e aprimorar. (Funcionário 03 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Eu acho que todo evento como este tem um potencial de mudança, tem um potencial de te dá um *insight*, eu sai aqui com uns 3 ou 4 *insights* anotados. Acho que esse *insight* que é importante. (Funcionário 04 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

*Essa exposição, essa formação dialoga com a demanda de vocês?* - Muito, dialoga muito com nossas demandas da gente. *São questões que eram lacunas não preenchidas, dúvidas que são presentes no trabalho?* - Definitivamente, eram lacunas no nosso dia a dia, inclusive nós estamos preparando nossos termos de uso. (Funcionário 05 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

*Como avalia a formação realizada? Dialoga com as demandas do órgão?* - O trabalho exposto pelo consultor nos mostrou um levantamento de dados das melhores práticas internacionais de publicidade governamental, o que foi importante para averiguar e avaliar como o trabalho é desenvolvido e de quais maneiras pode-se otimizar os resultados das ações desenvolvidas pelo Governo Federal. (Funcionário 06 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora)

A atividade é avaliada positivamente pelo conjunto dos funcionários – ela promoveu “*insight*”, valorização da características brasileiras (a criatividade),

atualização, relato de retornos sobre o trabalho desenvolvido pelos órgãos federais e boas práticas, em geral. O que aqui se destaca é que na fala dos funcionários não há o relato de qual demanda formativa as atividades tocaram. Prevalece a avaliação geral do acréscimo que a atividade trouxe.

Outra questão é que o tempo reservado à apresentação dos produtos pelos consultores é curto (1h) (Figura 5) e esta apresentação é uma síntese das informações reunidas pelo consultor, ocorre que a formação não ocorre integralmente. Cabe ao funcionário e/ou aos gestores da área, a apropriação posterior das informações presentes nos produtos, como relata um funcionário abaixo

*O conteúdo exposto aqui hoje, um resultado de uma pesquisa, tem um potencial de transformação das condutas do seu setor ou ainda existe uma lacuna ou um intervalo, um espaço não ocupado entre o que você está apresentado aqui e a mudança efetiva lá na frente? - Isso vai depender um pouco também. Eu vou levar esse material e provavelmente eu vou apresentar um resumo do seminário para a equipe. Nós vamos levar isso para o comitê, pois nós temos um comitê de comunicação do IBGE que é separado do nosso conselho superior e nós vamos levar essas propostas. Nós não temos autonomia total para tomar nossas decisões, até porque nós dependemos de estruturação, de cooperação interna com o setor de informática por exemplo e outras questões. (Funcionário 05 Secom. 2017. Em entrevista à pesquisadora)*

Em nenhum momento os funcionários entrevistados apontaram que as atividades teriam maior eficácia e sucesso com a ampliação da participação direta do quadro institucional.

Já os funcionários da EBC entrevistados pela pesquisa apresentam uma linha comum de percepção da participação dos funcionários no projeto. Os funcionários defendem que com a participação dos funcionários ampliada o projeto ganharia bases mais sólidas, e assim estaria menos vulneráveis às ações do governo ou em uma gestão desinteressada em dar continuidade ao projeto. Uma das primeiras questões que surgem na avaliação dos funcionários é a de que o projeto não se efetivou.

*Eu entrei em abril de 2013, que era o início do projeto, mas eu também não peguei o projeto de discussão do projeto. Mas eu vi e tinha sim uma expectativa, inclusive porque eu tenho uma memória péssima. Eles chegaram a mandar algum questionário ou alguma coisa assim e eu me coloquei a disposição de participar de atividades. Mas eu não recebi nenhum retorno com relação a isso. (Funcionário 01 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Eu fui oficialmente integrante dele. Foi feito um chamado em 2013, eu acho, para funcionários que tivessem especialização, mestrado ou doutorado e eu tenho MBA. Então eu faço parte do projeto, embora esteja congelado. Eu estou*



cadastrada no CNPq como pesquisadora de uma linha, mas enfim chegamos a fazer um seminário de apresentação das pesquisas, eu fiz um sobre a Agência Brasil e apresentei e chegou a ser feito uma boneca, um chamado para artigos para publicação de artigos. Que foi formatado, mas não foi publicado. Ficou no quase também. (Funcionário 02 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Houve algumas chamadas para que funcionários apresentassem seus projetos de pesquisa, houve algumas reuniões de trocas de conhecimento entre os pesquisadores, mas para o corpo funcional de uma forma geral este Centro de Pesquisa simplesmente não existiu. (Funcionário 03 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora). Teve um debate sobre isso, apresentações no espaço cultural da EBC e foi feito um mapeamento de trabalhadores que se colocaram à disposição para colaborar. E foi feita uma inscrição de trabalhadores que poderiam falar sobre temas, eu me inscrevi. Era de formação, colocava sua formação. Eu coloquei justamente isso “comunicação pública e direitos humanos”. (...) mas depois disso não lembro de nenhuma ação, inclusive não fui provocada a participar, dar alguma aula. (Funcionário 14 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

O que se destaca nos relatos acima é como os próprios funcionários apontam que havia, dentro um quadro funcional, um campo fértil de interesse para acolhimento da proposta e envolvimento direto nas atividades dos projetos. A percepção de que o projeto foi não efetivado também é sentida pelo coordenador do setor de educação corporativa, Bruno Freire.

Em 2015 quando falaram que seria um Centro de Pesquisa, pensei que íamos envolver agora os empregados. Por isso que falo que ainda foi lento. Tentaram envolver, mas ainda não foi envolvido de uma forma mais focada para desenvolvimento do Centro. Tevê um primeiro *input* com empregados, criou-se um quadro de pesquisadores e de conteudistas, agora a gente tem que trabalhar motivando estas equipes para o Centro se reerguer, vamos dizer que está ainda tímido e calado. (Bruno Freire. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

As ações realizadas de apresentação das pesquisas pelos funcionários e a criação de grupos de pesquisas inscritos no CNPq animou os funcionários que tiveram, até o momento, contato com o projeto. No entanto, estas ações e a forma como foram realizadas não foram suficientes para que o quadro funcional tomasse a iniciativa para si e a defendesse diante do encerramento do prazo de execução do projeto (dezembro 2016) e a intervenção da gestão na condução no Centro de Pesquisa (2016-2017).

Outro fator que pesou, na avaliação dos funcionários, para a não apropriação do projeto pelo quadro funcional é que as ações realizadas foram conduzidas de forma autoritária. Funcionários que integraram os grupos de pesquisa do CNPq relatam que suas contribuições não foram consideradas pela coordenação da pesquisa, em prejuízo a contribuições de membros externos da EBC.

Participamos desta reunião, só os doutores, éramos seis, três de Brasília e três do Rio de Janeiro. Fomos convidados a participar. Cada um tinha uma área de pesquisa diferente. Só que a empresa colocou na coordenação dos cursos e começou a criar grupos das áreas de pesquisa e o que a gente tinha sugerido nada foi acatado. (...). Não levaram em consideração o que sugerimos, dividiram [os temas] como queiram, não levaram em consideração a sugestão de divisão por área de interesse que a gente poderia contribuir (...) Meu nome está lá no CNPq mesmo sem ter dado a aval para isso (Funcionário 06 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Para outro funcionário também integrante do grupo de pesquisa e opositor à condução da coordenação para definição das linhas de pesquisa, o não acolhimento das sugestões dos funcionários para temas das formações futuras empreendidas pelo Centro de Pesquisa revela um caráter autoritário na condução dos trabalhos.

Ele [o projeto] foi construído de uma maneira muito verticalizada pela ouvidoria, em parceria com a Universidade Católica, o que a gente considera que deixou meio a parte da Universidade de Brasília e outras universidades, (...)Acaba que foi um projeto praticamente da ouvidora e, quando esse projeto é encerrado pela gestão, uma demonstração de que não foi abraçado pelos funcionários é o fato que não há nenhum tipo de defesa pela continuidade do projeto porque ele não era conhecido pelos funcionários (Funcionário 03 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

No documento Direcionamento Estratégico da EBC (2012-2022) a Empresa afirma que a “cultura que quer se consolidar internamente” envolve a “independência de conteúdos, ética, transparência e gestão participativa”. Um dos funcionários aponta que a condução dos trabalhos pelo projeto configura uma violação a este princípio norteador da atuação da Empresa. “*Em específico, o que poderia ser feito diferente em relação ao projeto de cooperação técnica?* - O princípio da gestão participativa, que estava nos documentos da EBC, deveria ter sido mais levado a sério. (Funcionário 03 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Uma leitura possível para a reivindicação de maior participação dos funcionários nas ações e na condução do projeto é que, diferentemente da Secom, os funcionários da EBC experienciam, ainda que com limites, a participação nos espaços de decisão do órgão. Anteriormente à edição da MP 744/2016, havia representação dos funcionários no Conselho Curador e no de Administração. Ainda que a Comissão de Empregados da EBC não constasse no Regimento Interno da EBC, em reconhecimento institucional à

este espaço de participação, os processos de eleição dos representantes e o diálogo desta instância com a direção da empresa estava informalmente instituído<sup>105</sup>.

Eu costumo dizer que é um sindicato interno (comissão de empregados) porque quando alguém tem algum problema procura um membro da Comissão nos estados, relatando e pedindo o que pode fazer. A gente procura a direção da empresa ou diretorias para tentar resolver de forma dialogada. A comissão não está na estrutura da empresa ainda, no regimento. É uma demanda inclusive das comissões [gestões] passadas que nunca foi aceita pela empresa. A Comissão pelo menos participa das negociações trabalhistas, pode falar, apresentar, mas não assina o acordo coletivo, quem assina é o sindicato. (...)São eleições individuais. A inscrição para participar é livre, há período de eleição e o interessado se inscreve. (Funcionário 04 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Outro elemento que influencia a reivindicação da participação direta dos funcionários no projeto, na gestão e decisões sobre a Empresa é que a participação está na gênese de criação da Empresa. Como destacado no início deste capítulo, a EBC é fruto de reivindicação de um conjunto de atores sociais. Um dos mais expressivos é a sociedade civil delineada por defensores de um Sistema Público de Comunicação. Muitos desses defensores foram incorporados ao quadro funcional da Empresa, com a realização dos concursos.

Quando a gente fala sobre comunicação pública não tem como desconectar do papo democrático. A gente está vendo uma EBC agora em que não há, por exemplo, reuniões de pauta nas redações das rádios, da TV, da Agência Brasil. (...) Não tem como falar em comunicação pública se a gente não tem dentro da empresa de comunicação pública as instâncias de participação popular. São elas que vão balizar a atividade em termos de conteúdos da EBC. Porque comunicação pública é comunicação do interesse público. Se as representações do público não estão dentro da EBC, participando, a gente não faz comunicação pública. (Funcionário 07 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Por fim, não é possível dissociar a reivindicação da participação no projeto pelos funcionários do cenário de progressivo cerceamento aos trabalhadores pela direção da Empresa – seja manifesto na extinção do Conselho Curador, na censura à produção livre pelos funcionários ou ameaças e constrangimento aos funcionários.

---

<sup>105</sup>. Todas as ações da Comissão de Empregados são públicas e estão disponíveis no blog <https://comissaoempregadosebc.wordpress.com>

Com a MP do governo Michel Temer que transformou a EBC em secretaria de governo não há qualquer tipo de controle social. Apesar de que o Conselho Curador recebia muitas críticas pelos funcionários e que tinha um papel meio acessório na empresa em discutir e propor, mas não transformar nossa realidade, com seu fim, mesmo com deficiências, trouxe um sentimento de que fica cada vez mais difícil em ter uma comunicação independente do planalto. A impressão que dá é que a tutela aumenta ainda mais com o fim do mandato e do Conselho, que apesar de serem mecanismo frágeis, que eu escutava pelos colegas que não davam independência editorial para EBC, sem estes mecanismos parece que nossa autonomia foi ainda mais fragiliza. (Funcionário 08 EBC. 2017. Em entrevista à pesquisadora).

Em síntese, é possível refletir que a reivindicação dos trabalhadores de órgãos públicos não passa unicamente pelo reconhecimento dos ganhos formativos. Presente a este elemento estão o entendimento do papel do órgão, a histórias pessoais de participação política e a reelaboração crítica permanente do papel do trabalhador em comunicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação proposta por esta pesquisa parte da seguinte reflexão: por que os projetos de Cooperação Técnica Internacional na área de comunicação desenvolvidos pelo Governo Federal Brasileiro em parceria com a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco) e sob a coordenação da Agência Brasileira da Cooperação (ABC) assumem, para fortalecimento dos campos público e governamental da comunicação, a formação dos quadros institucionais lotados nos órgãos executores como ação central dos projetos? Como pergunta-desdobramento, surge a questão: quais os limites e possibilidades geradas no interior das instituições do Estado ao formar os trabalhadores pelos projetos Criação e funcionamento de uma Escola Nacional de Comunicação Pública, desenvolvido pela Empresa Brasil de Comunicação (EBC) e Capacitação para o aprimoramento da comunicação governamental desenvolvido pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM)?

A fim de construir dados que nos ajudassem a responder tais questões nos apropriamos de um amplo processo interpretativo sustentando por um conjunto diverso de dados, pesquisas, normativas e na consulta direta aos sujeitos envolvidos nos projetos de cooperação técnica internacional, esta a base de sustentação da lupa utilizada para leitura da realidade.

Iniciamos a aproximação com o objeto de pesquisa apresentando os marcos históricos e conceituais centrais para a cooperação técnica internacional, em especial a cooperação multilateral. Como Estado-membro dos organismos multilaterais, o Brasil sugere, valida e implementa em suas ações os pressupostos e diretrizes definidas pelo conjunto dos membros do Organismo. Está aí uma relação de aproximação que incide sobre os diversos aspectos da atuação do Estado. No mesmo capítulo foram apresentadas as ações da Unesco – no Brasil e no mundo – para o tema da comunicação e informação. Diferentemente do final dos anos 1970 no qual a Unesco reconhece os poderes desiguais pelos diferentes sujeitos da comunicação, o Organismo atualmente adota como tema central o pouco controverso tema, para as sociedades ditas democráticas, do acesso à informação e liberdade de expressão.

No momento seguinte, ao nos debruçarmos sobre os projetos de cooperação técnica internacional analisados pela pesquisa e sua relação com os sujeitos envolvidos, reconhecemos o ponto sensível que amplia os limites do projeto ou o delimita como campo de pleno controle pelo Estado. É na apropriação dos projetos pelos funcionários – apropriação mediada pela direção, controlada pelo órgão, direcionada por diretrizes internas – que a formação pode, ainda que com limites, extrapolar intencionalidades determinadas pela gestão.

Ao ler as normas, analisar documentos e cruzar dados temos que a formação dos funcionários públicos pelos projetos de cooperação técnica internacional multilateral assume centralidade no projeto pelo fato de que a capacitação é uma das linhas centrais desta modalidade de cooperação. Assim, como descrito no Capítulo 2, a formação dos recursos humanos é uma das principais formas de incidência dos organismos multilaterais nos territórios. No entanto, o mesmo objetivo pode ser atingido por outras vias desenvolvidas pelo Estado, como programas e projetos internos de capacitação, e não pela via da cooperação técnica. Por que então o Estado adota a cooperação técnica como meio para formação quando pode se valer de outras vias? Uma dimensão a ser destacada na escolha dos projetos de cooperação para desenvolvimento de formação dos recursos humanos é uma dimensão de retorno novamente aos sujeitos: os projetos de cooperação técnica analisados por esta pesquisa supervalorizam a ação do Estado e do organismo multilateral e limitam a entrada de novos sujeitos, como organizações sociais e universidade, no desenvolvimento das atividades. Quando houve um flerte com as universidades pelo projeto de Criação da Escola Nacional Pública de Comunicação, o Estado, em sua ação de austeridade, impediu o avanço da negociação de transferência de recursos para a instituição de ensino para pagamento de formações. Não está se afirmando que os projetos de cooperação técnica impedem, conscientemente, a participação de novos sujeitos na ação. O que se apontando é que o modelo de atividade de cooperação técnica é pouco permeável à participação do conjunto dos sujeitos – internos e externos ao Estado.

Outro elemento necessário de ser pontuado é que o Estado necessita de ações de formação do seu quadro funcional. Orientado por uma concepção produtivista, a administração gerencial do Estado se pauta pelo desenvolvimento de habilidades de conhecimento, de valores e atitudes e de gestão da qualidade (FRIGOTTO. 2004). A esse modelo é importante a apropriação instrumental das ferramentas da comunicação

pelos funcionários do serviço público. Já a iniciativa que extrapola este campo de intenções corre maior risco de ser tolhida – o que se viu na Escola Nacional de Comunicação Pública. Com a nova gestão de Michel Temer (MDB) o projeto da Secom foi deslocado, nas suas intenções originais, para atendimento às demandas da nova gestão. Já com o projeto da EBC, que previa a problematização mais a fundo do campo da comunicação pública, foi descontinuado com a nova gestão.

O conjunto de elementos apresentados ao longo da pesquisa reforça a compreensão posta na introdução deste texto: a tríade educação/formação, trabalho e comunicação é eminentemente política. Desta forma, o desenvolvimento das forças produtivas no interior do Estado passa necessariamente pelo controle pelo Estado e limitações impostas aos sujeitos, ainda que eles requeiram as formações sob a justificativa de imprimir eficácia ao serviço público prestado.

Posto os limites da formação pelos projetos de cooperação técnica internacional, do que os projetos *foram*, é preciso caminhar para um cenário no qual a formação poderia *vir a ser* a partir de uma outra participação dos funcionários nas atividades. Enquanto sujeito que escreve a história, o trabalhador provocado a refletir sobre sua força de trabalho poderia defender uma formação de caráter mais elevado, para a criação de possibilidades objetivas e subjetivas para que este sujeito possa rever seu lugar dentro do órgão público e assim incidir, internamente, para que este atue no atendimento à outras demandas que não as do grupo hegemônico. Neste sentido, incorporadas as demandas dos funcionários para compreensão dos temas da gestão pública e dos campos específicos da comunicação pública e governamental, o projeto poderia se configurar como um passo ainda inicial na formulação de políticas públicas de comunicação. Um exemplo possível neste sentido é a criação de um plano de carreira para o profissional da comunicação que atua nas instituições vinculadas ao Estado.

Um modelo mais participativo de projeto não apenas poderia colaborar para maior efetividade das ações previstas pela iniciativa como também poderia configurar numa outra relação dos trabalhadores na defesa de um sistema de comunicação mais equilibrado.

As reflexões que fizemos ao longo desta pesquisa não esgotam, de forma alguma, os temas aqui abordados. Primeiro porque tratamos de uma realidade múltipla, complexa e dinâmica, que se (re)constrói a todo momento. Segundo porque partimos de determinadas perspectivas, delimitamos um certo problema, optamos por percursos

metodológicos específicos e utilizamos umas (e não outras) fontes e referências – há muitas possibilidades mais. Terceiro porque a ida à campo forneceu um conjunto diverso e ricos de elementos que devem ser melhor explorados em momentos de investigação futura. E também porque o processo de construção de conhecimento nunca acaba. Quando se responde uma pergunta, outras tantas surgem – para quem escreve e para quem lê. E assim, coletivamente, vamos avançando. O que trouxemos está aberto para debate.



## REFERENCIAS

- ABREU, José Marroni de. **A evolução da Cooperação Técnica Internacional no Brasil**. Disponível em <  
<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjpl5PGk-bZAhULDZAKHUbABFEQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.e-publicacoes.uerj.br%2Findex.php%2Fmuralinternacional%2Farticle%2Fview%2F8658&usg=AOvVaw1UBSBFjQvcBDSq-VT-HGsM>> Acesso em 07/02/2018
- BARROS, A.T. JUNQUEIRA, R. D. **A elaboração do projeto de pesquisa**. In BARROS, A. DUARTE, J. *Métodos e Técnicas de Pesquisa em comunicação*. Editora Atlas. São Paulo. 2005
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Usos e significados do conceito comunicação pública**. In: NÚCLEO DE PESQUISA RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DO VI ENCONTRO DOS NÚCLEOS DE PESQUISA DA INTERCOM, 6, Brasília, 2006.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. **Conceito de comunicação pública**. In DUARTE, Jorge (Org). *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas, 2009.
- CORREA, Márcio Lopes. **Prática Comentada da cooperação técnica internacional: entre a hegemonia e a busca de autonomia**. Brasília [s.n]. 2010
- DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- \_\_\_\_\_. DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas. 2005
- FRIGOTTO, Gaudêncio. **Política de Capacitação do Servidor Público: uma alternativa metodológica à doutrina neoliberal**. 2004
- GIFREU, Josep. **O Debate Internacional da Comunicação**. Barcelona: Ariel Comunicação, 1986.
- GOMES, Raimunda Aline Lucena. **A comunicação como direito humano: um conceito em construção**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. 2007.
- GOMES, Darcilene. SÒRIA, Sidartha. **Política de recursos humanos: a experiência dos governos Lula e Dilma Rousseff**. Revista da ABET, v. 13, n. 2, Julho a Dezembro de 2014
- HOFLING, E. de M. **Estado e Políticas Públicas Sociais**. *Cadernos Cedes*, 21, 55, São Paulo. Acesso: 27/05/2016 Disponível em:  
<http://www.scielo.br/pdf/ccedes/v21n55/5539.pdf>

- KONDER, Leandro. **O que é dialética**. Editora Brasiliense. Brasília. 1990.
- KOSIK, Karel - *Dialética do Concreto*, 2ª ed., São Paulo: Paz e Terra, 1976.
- LAVILLE, C. e DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LIMA, Venício A. De. **Política de comunicações: um balanço dos governos Lula [2003-2010]**. 1. ed. São Paulo: Publisher Brasil Rev, 2012.
- LUVIZOTTO, Klaus. OLIVEIRA, Marcelo. **Cooperação técnica internacional: aportes teóricos**. *Rev. Bras. Polít. Int.* 54 (2): 5-21 [2011]
- MIGUEL, Luis Felipe. **Mecanismos de exclusão política e os limites da democracia liberal: uma conversa com Poulantzas, Offe e Bourdieu**. *Novos Estudos*, n. 98, março 2014, pp. 145-161.
- MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas. 2005
- ORIHUELA, Misael Alberto Cossio. **Elementos constitutivos do Estado: uma proposta de conceito de Estado**. *Revista Jus Navigandi*, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 20, n. 4517, 13 nov. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/44467>>. Acesso em: 25 fev. 2018.
- PATEMAM, Carole. **Participação e Teoria Democrática**. Rio de Janeiro: Paz e Terra. 1992
- RAMOS Murilo César e SANTOS, Suzy dos. **Políticas de Comunicação – busca teórica e práticas**. São Paulo: Paulus, 2007.
- RAMOS, Murilo César. DEL BIANCO, Nelia (Orgs). **Estado e Comunicação**. Casa das Musas. 2008
- SAES, Décio. **Cidadania e capitalismo: uma crítica à concepção liberal de cidadania**. *Crítica Marxista*, n.16, 2003 pp. 9-38.
- MINTO, Lalo Watanabe. **Globalização, transição democrática e educação (inter)nacional (1984...)**. 2006.
- UNESCO. **Um Mundo. Muitas Vozes – Comunicação e informação na nossa época**. Rio: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- VALENTE, **TV Pública no Brasil: a criação da TV Brasil e sua inserção no modo de regulação setorial da televisão brasileira**, Dissertação de Mestrado. (2009)
- VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. **Filosofia da Práxis**. 2ª ed. São Paulo. Expressão Popular.

## Lei e documentos consultados

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 06/07/2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº11.965, de 23 de abril de 2014**. Dispõe sobre a criação do Marco Civil da Internet. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm)> Acesso em 03/03/2018

\_\_\_\_\_. **Lei nº12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.188, de 11 de novembro de 2015**. Dispõe sobre o direito de resposta. Disponível em<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/L13188.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13188.htm)> Acesso em 08/03/2018

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.652, de 07 de abril de 2008**. Institui a Empresa Brasil de Comunicação Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111652.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111652.htm)> Acesso em 08/12/2016

\_\_\_\_\_. **Lei nº6.650, em 23 de maio de 1979**. Dispõe sobre a criação, na Presidência da República, da Secretaria de Comunicação Social, Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6650.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6650.htm)> Acesso em 11/12/2017

\_\_\_\_\_. **Lei nº10.683, de 28 de maio de 2003**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/2003/L10.683.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/2003/L10.683.htm)> Acesso em 11/12/2017

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.799, de 04 de agosto de 2003**. Dispõe sobre a comunicação de governo do Poder Executivo Federal.-Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/d4799.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4799.htm)> Acesso em 12/12/2017

\_\_\_\_\_. **Decreto nº5.849, de 18 de julho de 2006**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão da Secretaria-Geral da Presidência da República,Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5849.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5849.htm)> Acesso em 27/12/2017

\_\_\_\_\_. **Lei nº11.497, de 28 de junho 2007**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11497.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11497.htm)> Acesso em 27/12/2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº6.555, de 08 de setembro de 2008** . Dispõe sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/decreto/d6555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/decreto/d6555.htm)> Acesso em 27/12/2017.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.296, 16 de dezembro de 1999**. Dispõe sobre a comunicação social do Poder Executivo Federal.Disponível em < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3296rep.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3296rep.htm)> Acesso em 03/01/2018

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 2.004, de 11 de setembro de 1996.** Dispõe sobre a comunicação social do Poder Executivo Federal Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D2004.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2004.htm)> Acesso 03/01/2018

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.652, de 07 de abril de 2008.** Autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Brasil de Comunicação – EBC. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/11652.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11652.htm)> Acesso em 02/02/2018

\_\_\_\_\_. Diário Oficial, Edição de 24 de maio de 2016. **Nomeação de Márcio de Freitas Gomes para cargo de Secretário Especial da Secretaria de Comunicação Social da Casa Civil da Presidência da República** <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=24/05/2016&jornal=2&pagina=1&totalArquivos=56>> Acesso em 29/12/2016.

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória 744, de 01 de setembro de 2016.** Extingue o Conselho Curador da EBC e o mandato de presidente Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/Mpv/mpv744.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Mpv/mpv744.htm)> Acesso em 07/01/2018

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 59.308, de 23 de setembro de 1966.** Promulga o Acordo Básico de Assistência Técnica com a Organização das Nações Unidas, suas Agências Especializadas de Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D59308.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D59308.htm)> Acesso em 12/02/2018

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.151, de 22 de julho de 2004.** Dispõe sobre atos complementares para desenvolvimento da cooperação técnica internacional. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5151.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5151.htm)> Acesso 08/02/2018

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 785, de 27 de março de 1993.** Institui o Sistema Integrado de Comunicação Social. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/d785.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/d785.htm)> Acesso em 07/01/2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.799, de 04 de agosto de 2003.** Dispõe sobre a comunicação do Governo Federal. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2003/d4799.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2003/d4799.htm)> Acesso em 07/01/2018

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm)> Acesso em 03/03/2018

Agência Brasileira de Cooperação. **Diretrizes para o Desenvolvimento da Cooperação Técnica Internacional Multilateral e Bilateral.** Disponível em <<http://www.abc.gov.br/Content/ABC/docs/ManualDiretrizesCooperacaoRecebida.pdf>> Acesso em 15/12/2017.

Empresa Brasil de Comunicação. **Código de Conduta e Integridade da Empresa Brasil de Comunicação**. Disponível em <[http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/atoms/files/codigo\\_de\\_conduta\\_e\\_integridade\\_14.12.2017\\_0.pdf](http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/atoms/files/codigo_de_conduta_e_integridade_14.12.2017_0.pdf)> Acesso em 30/01/2018

\_\_\_\_\_. **Código de Ética do Servidor da Empresa Brasil de Comunicação**. Disponível em <[http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/atoms/files/3\\_codigo\\_de\\_etica\\_ebc\\_2001\\_publicado.pdf](http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/atoms/files/3_codigo_de_etica_ebc_2001_publicado.pdf)> Acesso em 30/01/2018

\_\_\_\_\_. **Direcionamento Estratégico da Empresa Brasil de Comunicação 2012/2022**. Disponível em <[http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/atoms/files/direcionamento\\_estrategico-ebc-2012-2022-atualizacao-estrategica-2014-consad\\_0.pdf](http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/atoms/files/direcionamento_estrategico-ebc-2012-2022-atualizacao-estrategica-2014-consad_0.pdf)> Acesso em 30/01/2018

\_\_\_\_\_. **Regimento Interno da Empresa Brasil de Comunicação**. 2017. Disponível em <[http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/atoms/files/regimento\\_interno\\_ebc\\_macro\\_deliberacao\\_consad\\_no\\_33\\_de\\_26.10.2016\\_0.pdf](http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/atoms/files/regimento_interno_ebc_macro_deliberacao_consad_no_33_de_26.10.2016_0.pdf)> Acesso em 23/01/2018

\_\_\_\_\_. **Manual de Jornalismo da Empresa Brasil de Comunicação**. Disponível em <[http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/manual\\_de\\_jornalismo\\_ebc.pdf](http://www.ebc.com.br/institucional/sites/institucional/files/manual_de_jornalismo_ebc.pdf)> Acesso em 25/01/2018

Secretaria de Comunicação da Presidência da República. **Diretrizes Para a Comunicação do Governo Federal**. Disponível em <<http://www.secom.gov.br/orientacoes-gerais/publicidade/diretrizes-para-comunicacao-do-poder-executivo-federal-rio-2016.pdf>> Acesso em 30/12/2017

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa Nº 09, de dezembro de 2014**. Disponível em <<http://www.secom.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/arquivos-de-instrucoes-normativas/2014in09patrocinio.pdf>> Acesso em 23/01/2018

\_\_\_\_\_. **Instrução Normativa nº 07, de 19 de dezembro de 2014**. Disciplina a publicidade da Secom e dá outras providências. Disponível em <<http://www.secom.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/arquivos-de-instrucoes-normativas/2014in07publicidade.pdf>> Acesso em 23/01/2018

Programa eleitoral Dilma Rousseff (2014). **13 Compromissos Programáticos de Dilma Rousseff para Debate na Sociedade Brasileira**. Disponível em <[http://deputados.democratas.org.br/pdf/Compromissos\\_Programaticos\\_Dilma\\_13%20Pontos\\_.pdf](http://deputados.democratas.org.br/pdf/Compromissos_Programaticos_Dilma_13%20Pontos_.pdf)> Acesso em 08/03/2018

Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **De ideias às ações. 70 anos de Unesco**. 2015. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002350/235065m.pdf>> Acesso em 02/02/2018

\_\_\_\_\_. **Unesco. O que é? O que faz?** Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001887/188700por.pdf>> Acesso em 05/07/2017

\_\_\_\_\_. **Marco Estratégico para a UNESCO no Brasil.** Brasília. 2006 Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001475/147544por.pdf>> Acesso em 02/07/2016

\_\_\_\_\_. **Programa y Presupuesto Aprobado. 2010-2011.** Paris. 2010. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001870/187028s.pdf>> 2012-2013. Paris. 2012.> Acesso em 05/05/2016

\_\_\_\_\_. **Programa y Presupuesto Aprobado. 2012-2013.** Paris. 2012. Disponível em <<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002152/215286s.pdf>> Acesso em 05/05/2016

\_\_\_\_\_. **Programa y Presupuesto Aprobado para 2016-2017.** Paris. 2016. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002443/244305s.pdf>>

\_\_\_\_\_. **Estratégias a médio prazo 2014-2021.** Paris. 2014. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002311/231112s.pdf>> Acesso em 20/06/2016

\_\_\_\_\_. **Cooperação com a Unesco. Adote os ideais da Unesco.** Paris. 2014. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002309/230950por.pdf>> Acesso em 20/06/2016

\_\_\_\_\_. **Programa Comunicação e Informação. Paris.** 2015. Disponível em < <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002321/232157POR.pdf>> Acesso em 20/06/2016

**Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública (914 BRZ 5012)**

**Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental (914BRZ5014)**

**Substitutivo Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública (914 BRZ 5012)**

**Substitutivo Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental (914BRZ5014)**

**Relatórios anuais de Progresso Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública (914 BRZ 5012) – 2013 a 2016**

**Relatórios anuais de Progresso Projeto Capacitação para Aprimoramento da Comunicação Governamental (914BRZ5014) - 2014 a 2016**

**Relatório ampliado Projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública (disponibilizado para a pesquisadora em mãos)**

**Acordo coletivo de Trabalho da Empresa Brasil de Comunicação 2011/2012**

**Acordo coletivo de Trabalho da Empresa Brasil de Comunicação 2012/2013**

**Acordo coletivo de Trabalho da Empresa Brasil de Comunicação 2013/2015**

**Acordo coletivo de Trabalho da Empresa Brasil de Comunicação 2016/2017**

### **Sites consultados**

<http://www.ebc.com.br/>

<http://www.unesco.org/new/pt/brasil>

<http://www.secom.gov.br/>

<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/>

<http://www.abc.gov.br/>

<http://intervozes.org.br/>

<http://www.planejamento.gov.br>

### **Entrevistas**

Joseti Marques

Emerson Musi

Bruno Freire

Adauto Cândido Soares

Márcio Lopes Corrêa

Rodrigo Garcia

Flávia Sofia do Nascimento Brandão

Funcionários da Empresa Brasil de Comunicação

Funcionários da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República

## APÊNDICE 1 - Entrevista com Joseti Marques

**Joseti Marques (ouvidora EBC e coordenadora do projeto Criação e funcionamento inicial de uma Escola Nacional de Comunicação Pública)**

**Local: Sede da ouvidoria da EBC. Brasília-DF**

**Data: 15 de setembro de 2016**

*Como foi sua aproximação com o tema da comunicação pública? Foi como ouvidora adjunta ou teve aproximação anterior como pesquisadora?* - Sou jornalista e com atuação no jornalismo, mas sempre com interesse em entender o jornalismo que se fazia na época. Meu mestrado foi em 1995. Não era comum que jornalistas estudassem pós-graduação, ainda mais mestrado e doutorado, mas me interessava porque vim do Jornal do Brasil (JB), um jornal considerado progressista na época e que teve um papel importante na luta contra a ditadura, fiquei lá por quase 7 anos. Isso de certa maneira funcionou como pedagogia do bom jornalismo, todos eram empenhados em fazer um jornalismo melhor. Eu cresci no jornalismo vendo esses exemplos, de pessoas que lutaram contra a ditadura, para denunciar o assassinato de Vladimir Herzog, isso construiu uma história de como o jornalista deve se comportar. Mas como no jornalismo não dura muito tempo, tem alta rotatividade, saí e fui para TV Manchete. Foram as duas melhores empresas que trabalhei no sentido de formação e aprendizado. Fui para o Globo e ali comecei a me questionar o que era o trabalho da imprensa, para que servia, não era exatamente aquilo que aprendi com o JB com velhos jornalistas, não tinha altruísmos nenhum e tinha uma disputa de poder muito grande entre imprensa e setor político. Na época fiz um capítulo sobre a briga

de titãs, entre Roberto Marinho e Brizola, onde entrei para fazer o mestrado na expectativa de tentar entender o que estava acontecendo. Ainda tinha uma ingenuidade de achar que era só na Globo, eu queria aprender mais e entender melhor. Mas quando fiz o mestrado fui convidada a dar aula, fui professora substituta na UFPA e em particular. Me envolvi com os dois lados – acadêmico e pé na profissão. Sempre tive interesse na prática, em entender como se dava. Em vez de olhar a prática a partir da teoria, queria entender como se dava prática e pela teoria entender. Quanto mais via esse percurso invertido mais me interessava em olhar a realidade como se dava e depois olhar isso e esmiuçar com as ferramentas teóricas, então foi difícil sair da rotina profissional. Entrei para o doutorado, fiz alguns concursos. Continuo [atuando] no meio profissional. A comunicação sempre se me interessou desta forma – da prática como ela se dava. A comunicação é pública sempre, a praticada pelos meios. O jornalismo deve se comportar pelos parâmetros que se tem do que é comunicação pública. É o que todos deveriam fazer, a mídia comercial não faz porque não se tem nenhum controle, supervisão e regulação que obrigue a ter esse comportamento, por isso que ela faz o que faz. Somos obrigados por lei a ter qualidade ética, muitas vezes não temos. Para mim jornalismo é o que está descrito na comunicação pública:



compromisso em primeiro lugar, nunca proselitismo. Eu resolvi estudar e vim parar aqui, o que contemplou tudo o que fiz ao longo do tempo e me colocou no lugar de reclamar, mais uma vez, do que estava errado e deveria estar certo. Ser ouvidor é um cargo político, uma indicação como outros cargos dentro desta empresa. A ouvidora me trouxe como adjunta, mas uma indicação onde tinha indicações necessárias. Era professora da UFPA, com mestrado e doutorado. Nossos filhos cresceram juntos, convivemos nessa época. Ela sabia que eu estudava e era diretora de jornalismo, e falava sobre as coisas que me interessavam – programa de televisão, telejornal. Nos encontramos em grupos de pesquisa. Quando a ouvidora veio para cá trazida pela Tereza Cruvinel, tinha sido presidente da Funttel<sup>106</sup>, da Rádio Cultura do Pará, mas com a missão embutida no convite de fazer um programa de ouvidoria, que estava sendo cobrado pelo Conselho e pela sociedade. Daí que surgiu o convite para mim. Ela me convidou com essa missão, já que ela era acadêmica.

***O projeto de cooperação técnica esteve sob outra coordenação de outro responsável. Como o projeto chegou até você e por que a ouvidora se tornou a responsável?*** - Eu vim para cá e fiz o programa de ouvidoria. O programa foi ao ar. O programa era muito ruim, então tínhamos que contar com o conteúdo para conquistar pelo menos audiência interna. Ele começou a ter audiência. A proposta era só apresentar o primeiro depois constituir uma equipe, o que não aconteceu. Teve 111 edições inéditas do

---

<sup>106</sup>. Fundo para o Desenvolvimento Tecnológico das Telecomunicações.

programa. Editadas, escritas e roteirizadas por mim. As pessoas não tinham preparo para fazer e programa de ouvidoria não poderia ter erro. No fim, vieram profissionais pelo concurso, os mais experientes iam para o jornalismo. Isso para dizer que sempre foi difícil, mas era a melhor audiência na quinta-feira naquele horário. Essa foi a oportunidade para meu currículo se aproximar do presidente da EBC, Nelson Breve. Dos que eu vi [Nelson] aqui era o que tinha mais compromisso. Ele queria saber como era feito o programa. E tinha pontuação em São Paulo. Para responder sobre a audiência pedi um estudo mínimo para saber quem estava assistindo. Isso me aproximou e me “cacifou”. Quando terminou o mandato da ouvidora não teve recondução. Eu busquei dar um jeito aqui e organizar as demandas, ajudei a construir a ouvidoria, fazia os relatórios, vivia insistindo que a comunicação pública não era TV<sup>107</sup>. Eu a substituí [a ouvidora] nas férias e a apresentação dos relatórios para o Conselho Curador era feita por mim. Como todo mundo se interessava pela TV Brasil eu tinha destaque. Quando a ouvidora saiu eu fiquei como interina. Quando teve uma indicação, em momento de greve, na reunião de conselho, os funcionários fizeram um movimento porque a indicação feita sofria de denúncia de assédio moral, sexual. O conselho vetou [a indicação] e impôs uma regra: de que o ouvidor pode ser indicado pelo presidente, mas deve passar pela aprovação do Conselho Curador, ter currículo acadêmico e profissional das áreas. Ao falar com presidente sobre desejo de permanência

---

<sup>107</sup>. A Ouvidora-adjunta era a responsável por produzir o relatório da TV Brasil.

na TV Brasil no Rio ele perguntou se não queria coordenar a Escola de comunicação pública. Aprovaram [a indicação do nome] me convidou a assumir o projeto. Eu fiquei com o projeto de graça, embutido no cargo de ouvidor.

***Qual a conjuntura da EBC e do projeto que encontrou quando assumiu cargo de ouvidora geral?*** - Naquele momento havia um grande entusiasmo pela comunicação pública. Com grande problema de ordem discursiva dos veículos, porque todos que passam por aqui confundem a comunicação pública com assessoria de governo, de formas diferentes todos fazem essa utilização de forma indevida, mas havia um interesse pelo desenvolvimento efetivo da comunicação pública, em fazer que a EBC se projetasse, que o conhecimento da comunicação pública saísse daqui. Era muito estimulante. Eu tinha que estudar o projeto, não tinha dinheiro nenhum, e até agora não enviaram as três parcelas do projeto de 500 mil. Foi feito o primeiro aporte para começar o trabalho. Não se falava na época em crise financeira, da EBC não ter recursos. Os funcionários tinham um afeto muito grande pelo desenvolvimento da comunicação pública, hoje menos. Tinha um movimento político-ativista muito grande, tudo era motivo de discussão e por isso viram o projeto com muitos bons olhos. Já os diretores não se aproximaram do projeto, mas os funcionários. Tinha um ambiente estimulante para se fazer um centro de conhecimento pela adesão dos funcionários e presidente à época. Os diretores não havia proximidade.

***O projeto reconhece o predomínio da comunicação privada no sistema de comunicação do país. Ela compreensão era presente nos funcionários e pela gestão da EBC?*** - Sim, era presente e hoje também. Todos sabem que há prevalência da comunicação comercial, de alguma maneira, por conta das discussões na proposta da EBC, da comunicação pública e do transtorno que a gente vem passando. Há consciência de que a comunicação comercial não só é prevalente, mas também determina discursos para modelos de consumo, de comerciais.

***Retornando à questão do orçamento do projeto, de valor inicial de cerca de R\$ 1.416.000,00 mil. O aporte era administrado integralmente pela Unesco?*** - Sim. Eu era diretora nacional do projeto, uma nomenclatura da ABC. Havia uma gestora documental, do setor de convênios da EBC, todos os docs ficam em pastas e um gestor financeiro, Rubem Rosa, que é dos trâmites normais da empresa. Havia um aporte e ele fazia toda a tramitação para a Unesco.

***Sobre o organograma da EBC, os funcionários ocupam cargos de médio e alto escalão ou são todos cargos nomeados/indicados?*** - Por regras do Sindicato, 70% dos cargos de confiança – coordenadores e diretores – são ocupados por funcionários concursados. Nem sempre foi assim, eram ocupados por afetos aos grupos políticos, mas com o tempo foram regulando isso, com briga dos sindicatos e representantes

dos funcionários no Consad<sup>108</sup>. Os empregados passaram a ocupar cargos de coordenação e direção, mas não em diretoria. Com a transição do governo Temer e edição da Medida Provisória que extinguiu o Conselho Curador e o mandato do presidente, e só ouvidoria ficou com mandato, os funcionários ficaram com muita disputa interna. Um dizia que era de Dilma, de PT, horrível, e principalmente o grupo que chegava, os novos gestores. E claramente, como estratégia de convívio, foi colocar alguns funcionários de gestão – o diretor de jornalismo e financeiro em alguns cargos de nível mais alto.

***Qual é a compreensão de comunicação pública pelos funcionários e gestores? Qual era a compreensão predominante entre os funcionários sobre o que era comunicação pública neste período e sobre o papel da EBC?*** - Estava em construção [a compreensão pelos funcionários], era mais ou menos como intuição. Até hoje não se sabe como realizar exatamente a comunicação pública - é isto, ou isto – a lei está cheia de parâmetros altruístas, mas como fazer isso como matéria de TV, de agência, de programa de entretenimento? Naquela época havia uma discussão grande e se caminhava na construção de um modelo muito próprio porque o Conselho Curador era composto por acadêmicos da área de comunicação e pessoas interessadas em oferecer informações para esta construção, mas eram informações muito teóricas também. Enquanto isso acontecia que a comunicação pública se construía à revelia porque estava no ar.

***Como se construía: por experiências individuais, interesses isolados, etc?*** - O que havia e hoje nem tanto porque hoje tem um controle muito feio, que remonta a épocas antigas, o controle da informação com vistas a proteção de governos. Os conteúdos mostram isso, mas não preciso dizer claramente. O que tinha naquela época grupos ativistas que consideram que aquele ativismo era equivalente ao discurso da comunicação pública. Esse ativismo, um pouco ingênuo, de uma piedade que deve vir dos veículos para setores mais pobres da sociedade, como se a comunicação pública tivesse que olhar apenas para este setor menos favorecido, com olhar piedoso. Era muito ruim porque não é bem assim, e não é desta forma que a jornalista vai contribuir. Não se corrige a realidade no discurso, mas a gente provoca a sociedade para que ela corrija a si mesma. Tinha o discurso da comunicação pública como piedade dos mais pobres e desvalidos. E tinha outro setor que era do ativismo político, que olhava exclusivamente para o segmento da luta pela democratização da comunicação, para quebra dos monopólios, isso era a grande luta que contemplaria e é papel da comunicação pública. É um grupo que está muito quieto agora, silencioso. É um grupo de pessoas interessantes, jovens, ativistas no que acreditam, só tem uma pequena confusão – é extremamente importante, mas não é exatamente o âmbito da comunicação pública. Tem que chamar a comunicação pública por ela e não por todo que a circunda, todo o contexto que impede que exista. Tem que haver comunicação pública mesmo que a gente não consiga quebrar o monopólio da Globo. E tem o grupo partidário dos funcionários – contra e a favor, do que depende da hora. E se comete pequenos

---

<sup>108</sup>. Consad – Conselho Administrativo.

deslizes do ponto de vista do critério ético, técnico, jornalístico para favorecer grupos de afeto, como está tendo agora, já escrevi em artigo, coluna, relatório. Muda o governo, muda a gestão da EBC só não mudam as práticas.

***Você se refere a funcionários que mudam de posição de acordo com a conjuntura?*** - Não, de crença mesmo, com certa ingenuidade, tem gente que acredita, como tem também os que não acredita, mas que tem que encontrar seu nicho, a sua oportunidade. Nesta gestão teve gente que encontrou oportunidade que não tinha no grupo anterior e virou chefe, inclusive fez caça às bruxas, algo muito dramático.

***Há funcionários na EBC que realizam comunicação na empresa nos moldes de comunicação privada?*** - Os funcionários não sabiam [no início da empresa] como fazer comunicação pública, como de certa forma ninguém sabe exatamente onde está, todo mundo tenta, vai na metodologia de tentativa e erro, mas todo mundo alinhado numa coisa. Isso que tem lá fora, a comunicação comercial, é um lixo. Não somos isso. É uma ideia comum de que temos que fazer algo diferente.

***Quando se refere à diversidade dos funcionários da EBC – eles demandavam por formação? A Lei de Criação da EBC prevê, mas esta demanda também partia dos funcionários?*** - Sim, mas isso na educação corporativa, setor que foi criado que fornece cursos praticamente para a área administrativa. Sempre foi

assim, são cursos para área fim. São raros para outra área. E as pessoas concursadas são muito jovens ainda, são muito boas em passar em concurso, mas não na profissão que escolheu. Tem um grupo também que é muito interessado, que não sabe como é e precisa descobrir para fazer o certo, e é um grupo muito interessante. Eu descobri esse grupo e a primeira coisa que fiz foi estudar todo o projeto, ver a viabilidade, porque se até aquele momento ninguém tinha feito nada e o projeto é muito subjetivo, ele é cheio de grandiosidades, mas não diz o que quer, com pequenas exceções. E uma escola de comunicação pública pode ser uma universidade corporativa ou uma escola de governo, aquilo não batia muito bem. Como ser escola se a gente nem sabe fazer, não tem *know how*, não tinha lastro. Como ouvidora eu via isso, se não sabíamos fazer como vamos explicar pros (sic) outros. Se a gente faz o que a ouvidoria critica tanto onde está nossa *expertise* como escola? Foi daí que propus ao Conselho a reestruturação do projeto para Centro de Pesquisa Aplicada e para isso acontecesse eu precisava saber se tinha aqui dentro pessoas interessadas, e se é para cumprir regras, porque tínhamos que nos vincular ao CNPq como Centro de Pesquisa porque senão seríamos avulsos. O Recursos Humanos não tinha a formação exata de todo mundo. Eu fiz então uma chamada de todo mundo pela intranet, e imediatamente chegou um recado; [havia no quadro funcional] 16 doutores, quase 40 mestres e mais de 60 especialistas; Estes são os que sabem que a comunicação pública só pode ser inventada, e só pode ser por nós que estamos neste laboratório. Um Centro de Pesquisa de empresa precisa ter este quantitativo de notório saber.

***Mas por que abandonar a ideia de escola já que tinha conhecimento consolidado, evidenciado no conjunto de funcionários qualificados?*** – Eles não tinham conhecimento consolidado, eram pessoas que estavam buscando e entendiam perfeitamente que aquele conhecimento não ajudava a colocar a matéria no ar todo dia. Era preciso ver como que esta ideia tão subjetiva que estava na Lei e nos artigos acadêmicos como poderiam se transformar em alguma coisa que oferecesse à sociedade parâmetros que tinham se ser construídos. E todos esses estão espalhados por Rio, São Paulo, Maranhão e Brasília, uma lista enorme de pessoas interessadas que tinham feito mestrado, doutorado por seu próprio interesse.

***Como foi a formulação do projeto? Qual a visão que orientou sua elaboração?*** - Não posso dar informações porque não estava neste momento. Eu era adjunta, não tinha acesso, nem sabia que o projeto estava sendo construído. No corredor tinha uma linha do tempo até 2022. E ali havia algo como escola de comunicação pública e laboratório de comunicação. Eu pensava nisso e perguntei isso para o Nelson, e ele disse: - Pois é, eu também nunca entendi. No final era a criação de uma escola e laboratório. Quando foi aprovado o Centro de Pesquisa eu disse que o Centro tem um laboratório. Aqui se pensava muito em cargos. Você abre uma janelinha e alguém já pensa que quer ser diretor. Eu não sabia, mas aquela história de laboratório já tinha alguém trabalhando, disputando entre elas. Até que teve um momento de fechar mandato, de aprovar o Centro de Pesquisa no Conselho de

Administração, eu estava de férias, pro Nelson estava mal esclarecido o que seria o laboratório. Era uma redundância ter um laboratório, já que teria o Centro. Então ele acoplou o laboratório, que tinha verba prevista de R\$ 2 milhões, então seria um só espaço.

***Esse valor é o que está presente no substitutivo do projeto?*** - Seriam as contas que iriam para o Ministério do Planejamento no ano seguinte. Então tinha essa verba para o laboratório. Todo este tempo o projeto ficou parado porque ninguém fez nada. Eu não tinha uma equipe. O Nelson me prometeu que dependendo de como o projeto andasse eu teria uma equipe mínima, e nunca houve. Como eu fazia o trabalho sozinha eu fiz análise do projeto. Fui no Ministério da Educação para analisar a possibilidade de a Escola de Governo assumir, porque não cabia à EBC nada que se comparasse à uma escola no que se referisse a regulação como órgãos públicos. Não cabe, na vocação da EBC, ser uma escola. Este período levou 3 a 4 meses. A primeira parcela que depositaram ficou parada e rendendo, ao final esses recursos podem ser reutilizados para projeto semelhante ou desenvolvido ao Tesouro, tem uma regra assim. O rendimento foi quando fomos fazer a alteração. O período que ficou parada até contratação foi deste valor aqui.

***A ABC tem leque amplo de organismos internacionais para parcerias. Por que a Unesco foi a escolhida pela EBC como parceira neste projeto?*** - Não sei dizer porque quando chegou o projeto até mim já estava definido. Pelo prestígio da Unesco e interesse na

democratização da comunicação, literacia midiática e internacional. A Unesco tem um trabalho muito forte, sempre me convidam para fazer trabalhos nesta área. Na época não vi como foi criado, mas sei que tinha um assessor da presidência, inclusive do Coletivo Intervezes. Ele estava à frente deste projeto, mas não tenho informações claras para dar sobre isso.

***Gostaria que relatasse as ações que foram realizadas pelo projeto como a identificação de funcionários com notório saber, o encontro com pesquisadores e a participação em congressos, criação da plataforma EaD. Como ocorreram?*** - Nós tivemos que fazer uma consulta interna com consultora da Unesco. Teve edição de encontro com pesquisadores em cada estado, só pra mostrar pra esta empresa que nós tínhamos massa pensante, tinha um corpo de conhecimento acadêmico, interessado, que valia a pena insistir nisso. Foi na verdade uma ação estratégica para mostrar internamente. E veio diretor da área que estamos vinculados e deu todas as garantias, (CNPq).

***Quais destas ações foram centrais na execução do projeto?*** - Embora tenha caráter meio subjetivo, as viagens [de convite à ouvidora para participação em Congressos] todas eram a convite por conta da ouvidoria. O Nelson insistia que tinha que visitar o Centro de Pesquisas do Japão, mas eu não achava que era o momento, eu nunca fui lá. Não fui a nenhum encontro pelo Centro. Aproveitei os encontros de ouvidoria para falar do Centro. Tudo na minha vida virou [oportunidade para falar do

Centro de Pesquisa]: falo de literacia midiática pra falar do Centro, falo de ouvidoria voltado do Centro. Eu não poderia viajar pelo projeto, não poderia ter despesa minha paga pelo projeto. Embora seja um pouco subjetivo, mas isso fez com que toda América Latina e outros países (encontro de 40 países) soubessem do Centro. Apresentei o projeto para 80 televisões públicas do mundo inteiro, em encontro sediado no Rio pela EBC. Todos vieram falar comigo e oferecer apoio. O Américo Martins [ex-diretor de jornalismo na EBC] e voltou pra BBC, no primeiro encontro falou algo significativo. Ele contou que aquele grande fracasso, barriga enorme que deram sobre guerra Iraque – a partir daí que fizeram a *BBC Academy/Colegge*, e que nós, com 8 anos de existência, já estávamos pensando em nos qualificar, enquanto a BBC tinha 80 anos. Então os encontros serviram para mostrar que tinha um centro. A academia se interessou, fui apresentar na mesa do Intercom<sup>109</sup> a convite. O projeto foi conhecido pelo meio acadêmico, por emissoras públicas de outros países. Ele está dormindo no regimento interno da EBC, mas ele existe.

***Sobre as ações que não aconteceram, como por exemplo o desenho módulo de atendimento demandas internacionais, o desenvolvimento de cursos em diferentes modalidades e a construção de um projeto de sustentabilidade. Como a não execução destas ações impactou a proposta do projeto?*** - Criou uma frustração muito grande naqueles

---

<sup>109</sup>. Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado anualmente.

profissionais vinculados ao projeto e que se candidataram a serem pesquisadores, que estão cadastradas nas linhas de pesquisa do CNPq porque esperavam que os cursos viessem a dar formação pra transformar a teoria em prática, para melhorar a prática à luz da teoria. Não impactou na criação do Centro, do ponto de vista subjetivo. O objetivo do projeto foi a criação no Conselho de Administração e inclusão no Regimento Interno da EBC, com todo seu descritivo. O Centro existe. Ele está no CNPq com grupos habilitados.

***Os grupos de pesquisa estão inativos? Começaram a produzir?*** - Estão inativos. Tem um grupo do Rio de Janeiro de acervo e aqui outro de tecnologia, mas é muito complicado porque se alguém acabar com o projeto como os funcionários vão reservar horas do seu trabalho pra se dedicar a ele, a gestão que não quer, não se interessa. A cúpula (cargos de direção) não entende o que é o Centro. Eles falam que só vai dar despesa e eu falo que não, ele [o Centro] não dá despesa. Há editais que contemplam e tem gente disposta e com conhecimento pra fazer. Eles não entendem e não se interessam.

***O projeto tem uma centralidade na formação dos funcionários, por meio de cursos em diferentes módulos. Por que esse caminho?*** - Eu tinha que realizar o que está previsto. Muitas coisas eram extremamente subjetivas, por exemplo: como ser um Centro de referência, tem que estar cadastrado no CNPq porque já não era mais escola. Muita coisa foi excluída no substitutivo do projeto que dizia respeito à Escola. O que foi aproveitado beneficia o corpo

funcional. Fazer cursos em diferentes modalidades só me daria trabalho porque é para atividade-fim. A educação corporativa faz muitos cursos pra pregação, coisas administrativas, mas tem muita dificuldade em realizar cursos para a área fim. Eu faria com educação corporativa, para que eles organizem os cursos e eles cumpram a atividade. Eu mantive essas ações porque seriam boas para o corpo funcional como um todo. No Centro de Pesquisa precisam de pessoas interessadas em se aperfeiçoar. Eu conversei muito com a UFRJ que tem um mestrado profissional já aprovado, mas demorou tanto e com essa confusão aqui que perdemos o prazo porque precisava que o curso começasse a tempo de terminar junto com o projeto.

***É possível avaliar que um dos pilares é a formação dos funcionários?*** - Sim. O Ead tem esse caráter de formação, mas também tem uma finalidade específica. Eu precisava cumprir uma etapa para difundir na América Latina e em países de língua portuguesa, notadamente os da África. Não poderia fazer caravana de profissionais. Então a maneira mais simples de cumprir o projeto e ao mesmo tempo ter núcleo de sustentabilidade do Centro era fazer EaD. Alguns países da África nos consultam e nos dizem “queremos fazer uma experiência, visitar vocês”. Nós poderíamos fazer os cursos e vender, seria uma estratégia de sustentabilidade e difusão do conhecimento da comunicação pública, não só internamente. Para universidades públicas, privadas, capacitar as redes de comunicação pública no Brasil inteiro. O curso Ead está implantado, está tudo feito, temos uns três cursos, eu acho.

***Estes cursos estão funcionando?*** - Não. Ele atenderia também a educação corporativa, no sentido de administração dos assuntos, de controle de aula, de frequência, emissão de certificado, também tem este ferramental, então tive que entregar para o setor de educação corporativa. O Centro de Pesquisa não ficaria lidando com uma ferramenta de EaD. Demanda uma equipe que já tem na educação corporativa. O conhecimento que se produziu no Centro de inovação seria transformado em cursos para a educação corporativa.

***Então o processo não se encerrou, os cursos disponibilizados na plataforma online..?*** - Você chegou a acessar?

***Sim.*** - Não eram para estar lá. Eles fizeram alguma trapalhada. Tem muita gente aqui que tem notório saber e experiência. Muita gente muito boa. Eu tinha que entregar 5 ou 6 cursos nesta plataforma Ead. Eu acho que 2 ou 3 chegaram a se realizar, mas quando chegou esta nova gestão eles não quiseram pagar (material didático). Em fiz um curso que quase 90 profissionais aqui fizeram para formação de conteudistas, para transformar com conteúdos o seu conhecimento e colocar na plataforma EaD, mas eu tinha que entregar 5. Então desse curso foram selecionados alguns que eram aqueles que eram mais práticos para entregar o resultado, não demandava acabamento, mas quando foi entregue para lá perdeu força. Eu acho que o curso redação de chamadas chegou a ficar pronto porque já estava na plataforma, devem ter se atrapalhado

***Como avalia o conteúdo destes cursos? Qual era o programa de formação?*** - Eram cursos práticos para o pessoal que trabalha em técnicas da comunicação, de capacitar em áreas de atividades alternativas de comunicação. Era a primeira experiência da plataforma Ead. Era uma proposta para dialogar com TV e rádio comunitária.

***Como os grupos de pesquisa estão organizados?*** – Há um no Rio. Aqui não tem. Tem alguns pesquisadores que falam vão estudar por conta própria no ou fim de semana, porque a ideia é que eles cedessem (já que a empresa não remunera pela pesquisa) 4h/semana para estes grupos se reunirem e produzissem conhecimento, sem ônus salarial.

***O quanto e de que forma a conjuntura política afetou o desenvolvimento do projeto?*** - Eu peguei o projeto em 2014. Perdi seis meses com a questão de um presidente atacava o outro. Para 2017 havia previsão de ações porque era natural que o projeto se estendesse. Falar da confusão do que tinha aqui, era vergonhoso. Essas ofensas, a mídia comercial querendo acabar com TV Brasil. Então fiz um relatório contando tudo o que tinha e pedindo prorrogação até dezembro de 2017. O prazo estava para vencer e eles sem entender do que se tratava, recém-chegado, e decidiram que não iam renovar o prazo. Agora projeto não existe mais, está sustado, já venceu o prazo e não foi renovado, embora não tenha sido formalizado o projeto se encerrou.

***Na sua avaliação, como a edição da Medida Provisória 744/2016 afetou o***



***projeto e ações do governo?*** - Afetou gravemente, porque o projeto se encerrou sem ter acabado, foi descontinuado. E porque o Centro de Pesquisa criado, toda a expectativa de países da América Latina em convênios que já estava no jurídico para serem celebrados, tudo isso parou, começou como se não tivesse existido. Embora não tenha sido foco da MP, mas foi uma sequela da MP.

***Que contribuição o projeto trouxe para o campo da comunicação pública e própria EBC?*** - A provocação dos próprios profissionais aos próprios profissionais da EBC que precisam pensar a comunicação pública por outros parâmetros que não o “eu acho, eu acredito, eu sei, eu gosto”, mas outros de tentar inovar e criar um discurso próprio da comunicação pública. Esses que se cadastraram para o Centro estão provocados a isso e tem alguns que estão tão provocados a isso e a resgatar isso no futuro que quem sabe o Centro cumpre sua missão. Outra contribuição extremamente importante é que ver o conhecimento externamente pelos esforços de algumas pessoas aqui para que a comunicação pública se cumpra, que depende sim do esforço da universidade, dos funcionários, prática e teoria juntas construíram juntos

***Como você identificou esta contribuição do projeto para a EBC?*** - Do ponto de vista da academia você estar aqui é um exemplo, outro é a quantidade de entrevistas, solicitação de artigos para setores e revistas importantes sobre o Centro. Reconheço que a luta que se colocou aqui depois da Medida Provisória contribuiu muito, o

Centro se beneficiou com isso porque todos queriam saber do Centro. Então deu uma visibilidade ao Centro que em condições normais talvez não tivesse.

***Para a comunicação pública, você consegue tangibilizar a contribuição do projeto?*** - Não chegamos a esse ponto, ficamos na expectativa, embora o grupo de pesquisa do Rio (acervo e memória) é um grupo muito entusiasmado, foram para o Intercom e estão fazendo algumas coisas inspiradas na nossa ideia de um grupo de pesquisa, na utilização do acervo para construção da memória da antiga TVE. Esse grupo ainda faz algumas coisas para a TV Brasil, internamente. A líder do grupo tem doutorado é funcionária comum, mas uma das participantes é a chefe do setor. Um dos aspectos interessantes que o projeto fez acontecer foi a quebra total da questão hierárquica, a mestrandia é chefe do setor, e a líder do grupo é doutora. Criou linearidade de ações muito comum à administração pública que é a hierarquia e empoderamento de crachá.

***Para você a experiência de atuação na EBC, nos diversos cargos (ouvidora adjunta, ouvidora geral<sup>110</sup>, coordenação do projeto), trouxe que aprendizados sobre a relação entre estado e política de comunicação?*** – A relação é sempre muito patrimonialista, considerando que os veículos da comunicação pública, porque falar da comunicação é muito mais que isso, inclui TVs parlamentares, mas o sistema público de comunicação *stricto sensu* se

---

<sup>110</sup>. O mandato de ouvidora geral encerra em fevereiro de 2018.

realiza aqui dentro (TV, rádio, agência de notícias), mas é o conjunto que reproduz o mesmo modelo das empresas comerciais de comunicação, então eu costumo dizer de comunicação pública *stricto sensu*, para diferenciar do conjunto da comunicação pública que envolve muito mais. A NBR do governo federal é pública. Aqui tem uma confusão – o nosso sistema de comunicação é dividido em três. Para o resto do mundo a comunicação do Estado e público é a mesma coisa. O Estado é público. Não existe sistema público e estatal, e isso acaba por configurar o caráter patrimonialista do Estado. Ele tem que alguma coisa pra chamar de seu – tem NBR e Voz do Brasil. Mas como a EBC não é estatal, mas é o Estado, que gerencia o sistema de comunicação pública, eles [o Estado] considera que tudo dentro da empresa também é estatal. A cobertura da TV Brasil sobre julgamento de processo para afastamento do Temer não tem nem qualificação, de analisar criticamente porque está abaixo do nível, pra esconder a notícia, e não faz sentido do ponto de vista da inteligência humano, esconder o quê, de quem?

***O Estado faz, interessadamente, esta confusão entre sistemas público e estatal?*** - Evidentemente, mas não é de agora, deste governo. Cada governo tem seu modelo. O governo Lula que criou, tem seu mérito. Eu encontrei com ele e ele disse que foi muito republicado na construção da EBC, ou seja, o que ele acertou muito, fez algo muito importante, mas não se cumpriu, porque o governo é muito patrimonialista – isso aqui é meu, portanto eu faço disso o que eu quiser. Então a comunicação pública que deveria se voltar apenas para o

interesse público, descobrir seu próprio modelo e discurso, faz o que? – Esconde notícia desagradável pra o governo, enaltece notícia favorável ao governo.

***Que papel cabe ao Estado no desenvolvimento da comunicação pública?*** - Deveria considerar como uma ação de Estado, política de estado e é público por isso. É do povo brasileiro, o governo não é dono de nada. O governo é servidor público do Estado. Essa incompreensão faz com que a gente seja subordinada sempre a tudo que a gente vê, em todas as épocas. E não é diferente na comunicação pública. Os gestores são colocados pelos governos e mandam nos veículos porque tem que atender aos governos e desta vez está atendendo muito mais, sempre atendem.

***O projeto aponta como objetivo o fortalecimento da EBC e da comunicação pública e assume como ação central a formação dos funcionários e não às voltadas à estrutura. Que papel cabe aos funcionários?*** - O que eu esperava que com o Centro acontecesse é uma mudança de cultura, deveria acontecer porque a mesma ordem que vem de cima se reproduz e se espalha por baixo, em todos os níveis. Tem gente que acha porque está no grupo que está agora é mais poderoso que rei, tirar aquele, por aquele. Então é uma cultura que precisa ser construída. Neste meio tem os bem-intencionados, os maus. É uma confusão de sentidos sobre o que seja a comunicação pública, ou de um grande desinteresse do que seja isso, que é uma cultura que impede a comunicação

pública se realizar plenamente, e que depende de cada um. Não adianta uma gestão, um conselho muito lindo, participação social organizada, é muito lindo, mas quem faz a matéria que vai para o ar?

***Quais são os papéis do funcionário que está na ponta e do gestor?*** - Todos acreditarem no que estão fazendo e que são apenas servidores públicos e dessa forma tem que trabalhar da melhor forma possível para atender a quem realmente interessa, que é público. Depende muito do gestor também, se está comprometido a equipe vai junto. Se os funcionários estão comprometidos e o gestor não cria briga, o que acontece agora. Cria situações desagradáveis, ou de disputa pelos sindicatos, você tem sempre uma situação de fratura e de conflito. As tensões sempre existiram. A ideia é que o Centro viesse de certa forma comprometer as pessoas de uma forma tal e produzir orgulho de estar fazendo e mudasse essa cultura e se reconhecesse como elementos importantes no meio da comunicação porque nós somos públicos, não temos amarras com a comunicação comercial e com os governos, mas eles se sentem como primos pobres do sistema e muitos fazem de qualquer jeito, porque não tem audiência, ninguém vai ver. O projeto não gerou compromisso com a comunicação pública.

***A partir do atual cenário o que avalia que acontecerá com o Sistema público de comunicação, EBC e o Centro?*** - O Centro é dependente muito mais. Como teve um presidente que se empenhou pela criação do Centro que tenha um dia um presidente que se empenhe pelo

florescimento do Centro. Vai depender de pessoas, infelizmente. Que esses funcionários que se agregaram ao projeto de primeira hora ao projeto do Centro, eles estejam a posto novamente quando alguém se interessar por trazer o Centro à luz do sol. Depende muito sempre das pessoas. Não tenho esperança de que os governos tenham uma consciência plena de fazer isso. Até mesmo não seja diretor, coordenador, que seja tão insistente pode ser que consiga alguma coisa. Depende muito de as pessoas quererem. Falta um certo altruísmo geral. Tem várias coisas altamente altruístas para várias áreas – democratização da comunicação, luta pela legitimidade da EBC.

***Mas esse comprometimento não perpassa estes lugares?*** - Mas tem uma coisa acontecendo aqui dentro e as pessoas não estão se dando conta. Há uma lei que dispõe sobre direitos dos usuários do serviço público. “são direitos do usuário participação na prestação do serviço...” das ouvidorias – se legitimaram, se institucionalizam a partir desta lei. Promover a participação do usuário no serviço público.

***Relato sobre experiência de capacitação em comunicação governamental*** - Nós íamos fazer um projeto de capacitação para um ambiente de alta rotatividade. Eu fiz duas reuniões, me chamaram, eu apresentei todo o projeto e todos que fossem tratar da comunicação governamental teriam que fazer este período de adaptação nos modelos propostos por nós no Centro de pesquisa. Era R\$1 milhão por ano.

Quando me chamaram estavam lá o pessoal da TV Câmara, o diretor, e eu não imaginava que a reunião seria com todos eles e eles me perguntaram: - O Centro de Pesquisa já está funcionando? Já pode fazer? Eu respirei fundo e disse que já estava. Eu entrei correndo aqui e disse para o Nelson – eu consegui o primeiro contrato. Ele disse para falar com o Silvio (vice-presidente da Secom) e pedi para ele retornar. E nunca mais aconteceu porque aqui também tinha isso – presidente era um e vice era outro – como se fossem presidentes de duas empresas diferentes. Não tem um sentido...

***O Centro iria atuar para a formação da comunicação governamental?*** - Sim, porque a comunicação pública é um mundo amplo. Eu apresentaria um modelo que eu apresentei. Nós poderíamos fazer cursos de formação

***E este acordo só ficou estabelecido de forma informal?*** - Depois do Lalo, o tal diretor que estava tocando o projeto cancelou o projeto com a Unesco. E a Unesco ainda lutou para que esse projeto seguisse.

***Não tem nenhum documento registrando essa possibilidade?*** - Você pode perguntar para o Arnaldo (Unesco), estava pegando carona na

minha *expertise*. Toda hora que tinha um projeto de comunicação ele me chamava para uma reunião, fiz consultoria nessa área durante muito tempo para Petrobras, Vale. Então eu tinha isso [experiência pessoal] que consegui a sustentabilidade do projeto. A Unesco tem pelo menos na área de ciências sociais aplicadas substância, já partem do princípio de algo que vai se construir, que consolidará, eles têm chance, soa fruto da vontade de alguém que quer fazer aquilo, que nem sempre faz o descritivo que quer realizar de uma maneira objetiva que possa transformar em realidade. O da Escola teve que ser interpretado a luz do eu considerei o que aqueles conceitos estavam ali descritos pudessem identificar pra fazer o que fiz. Nem todo mundo tem a mente interpretativa, criativa pra transformar aquilo, ou seja, se o projeto começa na mão de um nem sempre é possível que tenha bom final na mão de outros porque não tem critérios objetivos que todo projeto pede.

***Os projetos só existem por um sujeito ou grupo e não pelo conjunto? Ele parte de uma motivação isolada?*** - E como é temporário isso é muito ruim pra projetos e para a Unesco principalmente.

## APÊNDICE 2 - Entrevista com Emerson Musi

**Emerson Musi – gerente de projetos da Secretaria da Presidência da República.**

**Coordenador do projeto (desde jan 2017)**

**Local: Secretaria da Presidência da República. Brasília/DF**

**Data: 30 de setembro de 2017.**

*Como chegou até a gerência de projetos da Secom?* - Trabalho com Secom desde 2008, em diversos momentos na área de publicidade, gestão e controle. Tive experiências de comunicação governamental. Quando era funcionário do Banco do Brasil lidava com campanhas mais direcionadas para o mercado do campo e com outras ações de relação com publicidade e propaganda. No ano de 2014 fui secretário da Secom, abaixo do ministro.

*Qual era o contexto político, organizacional e econômico da Secom no momento de formulação do Projeto? Na justificativa do projeto é apontada a necessidade de qualificação da prática de comunicação governamental. Você identificava esta demanda para este período?* - As questões de aprimoramento de pessoal são sempre presentes em qualquer órgão. A Secom tem uma característica muito interessante porque a época fazia parte da Presidência da República, com status de ministério e o corpo de funcionários não é da casa, mas de formado em sua maioria DAS. Então temos muita rotatividade na composição do quadro de servidores. Então tínhamos que muito do conhecimento estava em pessoas, o que faz com que ele se dissipe. Então vem a ideia de que a

gente trabalhasse de uma forma não só com este projeto, mas uma série de ações realizadas a ele, onde pudéssemos fazer a disseminação de conhecimento, de melhores práticas e capacitação do Secom e do Sicom. Dentro da comunicação governamental temos a administração direta e indireta. A Direta trata-se de ministérios e secretarias. Na indireta temos todos os órgãos relacionados, inclusive empresas públicas e estatais, inclusive Banco do Brasil, a Caixa Econômica, Correios, autarquias, Petrobrás, etc. Todo órgão da administração direta e indireta que tenha estrutura de comunicação é uma célula de um sistema que chamamos de Sicom. Quem está no órgão central deste sistema de comunicação – a Secom – que fornece orientações, em alguns casos acompanha e supervisiona algumas ações específicas deste processo de comunicação deste Sicom. Então meu esforço de comunicação não é restrito a Secretaria de Comunicação Social. Tenho atribuição de acompanhar, emanar boas práticas para todo esse Sistema. Daí que veio a ideia de capacitação e identificar boas práticas de comunicação, e de fazermos o projeto de cooperação com a Unesco. Algumas ações já específicas tínhamos mapeado à época. Como comentei tínhamos rotatividade muito grande, então uma das ações que a gente pensou foi ter o mapeamento de competências da Secom, não só dela, mas de

competências de estruturas ou processos de comunicação dos órgãos da administração direta. Se você for na área de comunicação do Ministério da Saúde você vai ver uma área enorme, já a do Ministério da Integração é totalmente diferente, se for no da Defesa é algo mais diferente ainda. Então esta diversidade de estruturas de comunicação faz com que os processos também sejam diferentes nos órgãos, embora as ferramentas sejam as mesmas. Então a ideia de se fazer um mapeamento de competências, a delimitação de trilhas de capacitação e a proposição de estruturas básicas para os processos de comunicação foi o nascedouro do projeto de cooperação.

***O Projeto é primeiro passo na construção deste mapa de competências ou foram desenvolvidas ações anteriores?*** - Tivemos ações anteriores, mas foram infrutíferas. Começamos com mapeamento de processo dentro da Sicom. Evoluímos por demandas do Ministério do Planejamento. Iniciamos com o delineamento de competências, por exemplo, um órgão como o Ministério da Integração: o que deveria ter de estrutura básica de comunicação, o que deveria ser recomendado como processos de comunicação, o que deveria observar, etc.

***Como se chegou a avaliação de que era preciso fazer estes mapas para avaliar a comunicação desenvolvida pelos órgãos?*** - O próprio processo de gestão com órgãos do Sicom, no dia a dia, na implementação da política de comunicação do governo, já evidencia isso. Alguns órgãos já têm servidores

dedicados para comunicação, que fazem com que a comunicação do órgãos e posicionamentos seja mais perene. Outros órgãos não, eles contratam assessoria de comunicação, empresas de publicidade, ou seja, a maior parte do corpo funcional dos órgãos são empresas que prestam serviços de comunicação, e nós entendemos que devem ter uma estrutura de comunicação do órgão, porque comunicação é processo estratégico. Então a ideia é tentar definir o que seria estrutura base de comunicação até para que isso seja uma semente de uma discussão com o Ministério do Planejamento para a construção de uma carreira para esta área.

***Uma das justificativas para realização do projeto é o cumprimento de decreto que prevê formação dos quadros. Havia na época de formulação do projeto práticas de formação já consolidadas?*** - O que a gente tinha eram iniciativas espasmódicas. Tínhamos uma área que é ponto focal com área de gestão de pessoas. Tinha cursos de linha (diretoria de gestão de pessoas), excel, gestão de projetos, administração pública, gestão de contratos, mas não tinha cursos específicos para a área de comunicação, como gestão de contratos de comunicação, entendimento de novas tecnologias no mundo digital – esse customizar de capacitações para as pessoas/profissionais que estão aqui é que não se tem especificamente. Então a ideia do projeto é definir isso, fazer o mapeamento de competências para atuar na Sicom e depois disso delinear trilhas de capacitação. Como no Sistema a Sicom é a célula principal o que servir pra mim vai servir pra os outros órgãos.

A gente é um órgão que faz comunicação pública. Usamos ferramentas: temos a publicidade, imprensa, comunicação digital, relações públicas ou eventos, pesquisa de opinião pública – todas são ferramentas de comunicação pública e também processos dentro do órgão. Eu sou a célula mais completa do sistema. Um órgão como Ministério da Saúde tem várias ferramentas, mas não todas. Eu não tenho promoção, por exemplo (organização de eventos promocionais para visibilidade a tema ou publicidade e propaganda). É diferente de publicidade – você passa mensagem através de espaços publicitários. Então se sou célula principal, uso ferramentas que todos vão utilizar, então mapear, fazer trilha de capacitação pra essas ações irá servir à todo Sicom.

***Quantos funcionários da área de comunicação integram esse conjunto de órgãos do Sicom?*** - Não tenho isso. Se for parar na ramificação inteira é mais de 200 órgãos. Se pegar o MEC você tem associado os Institutos Federais de Tecnologia. Se uma IFT tem área de comunicação ele faz parte do sistema.

***O projeto não objetiva a atender a todas da ramificação?*** – Não, é nesta linha mais próxima. Nem nesta linha mais próxima tenho dimensionamento de quantas pessoas. É muito diverso. Essa diversidade de composição é algo que a gente quer tentar não resolver, mas tentar orientar a composição ideal com uma das partes do projeto. As ações de capacitação tinham ações de linha, mas não muita aderência a processos de comunicação.

***O projeto foi aprovado num período próximo às eleições para presidência. Há relação entre este período e o interesse em dar visibilidade às ações do governo?*** - Não necessariamente tem uma correlação. Há uma ideia em aprimorar processos de trabalho em comunicação, por decorrência você vai chegar nisso, mas não é ideia principal. Tem outra vertente deste projeto que é de boas práticas. O projeto começou bem antes.

***Como foi a elaboração do projeto? Quem participou da formulação? Os gestores das áreas (imprensa, publicidade, etc) participaram?*** - A escrita deste projeto, além da consulta - que não foi algo tão estruturante assim - parte da própria realidade da Secom, porque ela é a maior e mais representativa célula do Sistema e a mais visado, porque a gente faz a comunicação da Presidência da República. Então os gestores das ferramentas (assessoria de imprensa, publicidade e promoção, comunicação digital) já sinalizavam as necessidades que tinham na gestão das suas ferramentas. E como são pontas de relacionamento - porque cada gestor de uma ferramenta tem que ser relacionar com gestor dessa ferramenta de outro órgão - então a equipe do secretário de empresa tem relação com assessoria de outros órgãos. Essa interação já deixa evidente as necessidades que eles têm, nas áreas e nos outros órgãos.

***Por que a consulta não foi tão estruturante? Teve um instrumento específico para a consulta aos funcionários?*** - Não lembro desta coleta na época não. Tínhamos sim a

demanda de capacitação para o Sicom, tínhamos os recursos para isso, mas não podia depender só da área da Presidência que tinha só estes cursos de linha, tínhamos que estar avante no processo de capacitação, daí veio o projeto.

***Quem participou?*** - Na época tínhamos uma assessoria de gestão que modulou o projeto de cooperação, dentro da área de gestão da Sicom.

***Por que a formação passou por um projeto e não por outra via? Por que um projeto de cooperação técnica internacional e não um programa, por exemplo?*** - Temos um recurso na composição orçamentária, para fazer atividades-fim (ferramentas que temos) e tínhamos recurso, não muito grande, de capacitação para Sicom, e a ideia era identificar melhores práticas em comunicação governamental no Brasil e fora. Enquanto órgão central, tínhamos que trazer referência para utilizar como órgãos centrais e, por decorrência, passar pra profissionais e órgãos. E aí o projeto de cooperação apareceu como medida que poderia dar agilidade para a gente e mais facilidade para a identificação de boas práticas.

***Como um projeto de cooperação técnica tem caráter pontual e como o quadro funcional é rotativo, como isso não poderia se perder?*** - Uma das coisas que tentamos viabilizar com o projeto é mapeamento de competências e trilha de capacitação. Tem a entrega de um produto, mas não se perde, é institucional. No que se refere a disseminação de conhecimento,

invariavelmente eu vou ter perdas, por mais que dissemine, por exemplo nesse evento, se daqui a pouco mudar toda a ascom, as pessoas forem embora, eu vou perder.

***E como sair desta lógica de que o conhecimento está nas pessoas?*** - Tentando definir isso em outras ações. É algo simples, mas vamos soltar mais um termo de referência com a Unesco, dentro do projeto. Você tem informação básica de como funciona a Sicom, o que tem a submeter de informação para a aprovação Sicom porque daqui a pouco quando tiver troca de gerente da ascom, você vai ter que chamar a equipe novamente para sentar com ele e contextualizar o que faz parte de um sistema, que existe ritos e encaminhamentos necessários. Então produziremos um conjunto de vídeos e áudios institucionais para disponibilizar na intranet, como se fosse um kit ambientação. Você [o funcionário] entra, conhece a estrutura, vê onde está inserido, o que são processos de comunicação, como pode contratar serviços de comunicação e usar ferramentas da Secom para contratar. Então tem uma série de ações dentro do projeto que trata de institucionalizar o conhecimento, porque da mesma forma que se perde da ponta de lá pode-se perder da ponta de cá, seu eu sair, por exemplo, já perde o conhecimento que vai com as pessoas. Na construção dos vídeos a gente envolveu todas as áreas, para explicar coisas muito simples, mas que não são mudadas, e no dia a dia quem recebe a visita de uma equipe nova sabe que ela que não sabe o básico da interação porque troca tudo se um ministro troca a equipe de comunicação.



***Há déficit das pessoas também?*** - Não acho isso, acho que já pegam o carro em movimento. Não tem processo de quando chega. Você que vai comandar a ascom da Presidência já vai chegar no fogo, com demandas de comunicação do próprio órgão, e você tem que saber que faz parte de um sistema e tem uma central, que é a Secom, e que tem uma série de relacionamentos que você vai fazer com este órgão. No dia a dia cada área tem respectivos pontas de relacionamentos nos ministérios, mas nossa ideia é que possa ter um ambiente onde você acesse conteúdos que deem noção do todo. Um exemplo: temos área que definem modelos de contratação de serviços de comunicação (ascom, agência de comunicação digital, agência de publicidade, etc). A Secom disponibiliza a caracterização do serviço, modelo do edital para que pegue este modelo e dentro do processo de contratação do órgão e possa seguir. Se você passar isso para alguém que não é da administração tem jeito do caminho andar sim, mas ainda sim esse funcionário vai ficar perdido.

***A ambientação do funcionário então não é unicamente sobre as estruturas de governo, mas deve tratar também da administração pública?*** Basicamente os instrumentos e ferramentas de percepção de que faz parte de sistema e como pode usar o ferramental que a Secom disponibiliza. Vários órgãos batiam cabeça.

***Voltando à elaboração do projeto, os funcionários participaram de alguma forma?*** - Eu acho que não intensamente. A conversa feita pelo Mauricio já desenhou, com base na

vivência que a gente tinha na secretaria de publicidade e promoção, mas se teve conversa foi no nível de diretor, que é consolidador das necessidades dos gestores.

***O projeto foi assinado em agosto de 2014, mas ações só tiveram início em dezembro de 2015. Por que este intervalo?*** - Iniciou em agosto com processo de implementação do projeto. No meio houve mudança de gestão e no escopo do projeto. Houve também uma tentativa de suspensão do processo inicial, até por questão do contingenciamento orçamentário, mas depois foi ampliado significativamente. Começou efetivamente pôs substitutivo.

***O cenário de 2015 é bastante diverso do momento de elaboração do projeto. E 2016 é outro ainda...*** - Vivemos algumas turbulências neste período todo do processo de *impeachment* e que evidentemente a Secom, como secretaria que faz a comunicação da Presidência, foi intensamente demandada, e então as demandas para aprimorar a configuração dos termos de referência para fazer a contratação dos consultores sofreu impactos. Não era prioridade daquele momento, prioridade era estar presente em comunicação social com a sociedade por tudo o que estava acontecendo. Também tivemos troca de gestores, isso impactou também a nossa saída.

***De que forma a mudança de estruturas, gestores e a necessidade de diálogo com sociedade afetaram e alteraram o escopo do projeto? Teve novo direcionamento, definição de***

***novas ações ou identificação de novas necessidades por conta destas mudanças?*** - Teve mudança de gestão neste momento onde os novos gestores identificaram o potencial, até maior, que se tinha no começo, ou seja, ampliar o escopo do projeto, mapear, acho que [essa mudança] é fruto do reconhecimento de que não bastava apenas a identificação de boas práticas de comunicação governamental nacionais e internacionais. Tinha que fazer um conhecimento mais palpável aqui internamente, identificar a possibilidade de trabalhar neste sentido. Então a mudança neste escopo foi neste sentido.

***O último relatório de 2016 aponta que foi feita a contratação de consultores, houve quebra de contrato em alguns termos de referência e avanço em alguns produtos. Também apontava para 2017 a contratação de programas de capacitação. Que ações em 2017 foram desenvolvidas e quais outras não foram?*** - A primeira contratação de serviços foi para as ferramentas de comunicação que temos. Lançamos termos de referências para consultorias que identificassem boas práticas. Termos para imprensa, publicidade, comunicação digital, comunicação integrada, patrocínio, opinião pública. Os primeiros termos de referência foram configurados. Tivemos dificuldades por conta das dificuldades do momento, porque para configurar um TRs eu preciso do gestor da ferramenta, ele que vai dar a necessidade específica presente no termo. Alguns TRs começaram e seguiram (publicidade e propaganda, patrocínio, opinião pública). O TR de comunicação digital foi elaborado de uma forma, mas houve

mudança de gestão em maio de 2016, com nova mudança de governo.

***As áreas sofreram mudanças significativas já em maio de 2016, com afastamento da ex-presidenta Dilma Rousseff?*** - Sim. Permanecemos porque somos cargos técnicos. Nos cargos de chefia, que mais importam, que dão tom à direção, acho que um 80% neste período mudaram. Algumas áreas permaneceram – áreas muito técnicas mesmo, mas todo o restante foi reconfigurado. Então os gestores da área digital acharam importante a proposta inicial do termo, mas queriam dar outra abordagem a ele. Até terminarem o TR final foi uma andada. Já TR de assessoria de imprensa, a nova gestão quando chegou falou a mesma coisa: “– isso não é prioridade para mim”, disse o gestor da área neste momento. Então o termo da ferramenta imprensa não fluiu. Como veículos nacionais e internacionais identificam o trabalho da imprensa como a mais contatada nesse período então essa área estava no meio do furacão. Uma das áreas mais espancadas em momentos de gestão de crise a ascom, é a mais demandada, recebem demandas diárias. A área não foi priorizada porque o foco era responder à imprensa. Falta braço. É insano o trabalho de assessoria de imprensa, e não é só a local, mas nacional, regional, internacional. A equipa de ascom anterior estava intensamente demandada. A gente entende a situação, faltou braço. Tem situações em que por mais que a gente saiba que fazer aquele bloco é correto você sabe que não tem condições. As coisas estão acontecendo, gostaríamos que acontecesse de forma mais rápida, não é demérito de ninguém, vamos ver se conseguimos terminar o TR.

***Qual é o estágio do desenvolvimento do TRs que restam e o quanto dependem da equipe da área para ser desenvolvido?*** – O termo de referência sobre a imprensa estava em fase de contratação do consultor, porque nesta fase também tem interação com a área, faz o diagnóstico, faz as interações, tem a troca se é aquele caminho, traz insumos. Neste processo de construção do produto tem muita interação. Então para fazer uma entrega decente precisa de atenção. Outro TR que não seguiu foi o de comunicação integrada, que é uma pratica/ método/ processo para fazer integração das ferramentas que a gente tem, que é um dos objetivos iniciais do projeto, um objeto inicial do projeto. Tínhamos uma contratação inicial dos consultores das ferramentas, cada um buscando necessidades específicas, e depois se contratou um para pensar a integração das ferramentas. Isso foi um processo estancado. Neste meio tempo mudou-se a gestão e tivemos que nesse meio tempo fazer o planejamento estratégico da Secom. Na definição de objetivos, da interação das ferramentas, a administração entendeu que a entrega deste consultor não ia agregar muito na nossa visão. Nós já estávamos fazendo um processo como esse, então vamos terminar isso primeiro, então esse processo foi descontinuado. O de comunicação digital foi a mesma coisa, já tinha um TR já construído. A nova gestão disse que não queria esta prioridade, na visão deles tinham que dar outro foco. Então eles reconstruíram o TR, e deram novo foco e saiu a contratação que será finalizada em outubro. O foco anterior trabalhou com modelagem, não sei dizer bem qual foi, mas agora queriam novas práticas e interações com redes sociais, como por exemplo como o governo deve fazer

para ter uma comunicação digital mais efetiva com seu público. Quando a gente fala de uma comunicação eficiente vai desde saber como devo me comunicar com você, até quem é você, que tipo de linguagem e discursos devo utilizar, se eu falo de mim ou parto falando de você, etc. É preciso saber também? Quais são as áreas mais demandadas? Para saúde eu vou falar de que jeito, para relações institucionais tenho outra abordagem. O que tenho hoje? Posso dizer que tenho diálogo? Como fazer? O quanto tenho perna para fazer diálogo? Porque a gente pode propor coisas e não ter perna para fazer. Um outro TR estava trabalhando com padrões que devem ser utilizados de conteúdo, de aspecto visual que facilitem este ambiente digital que se quer dar. Inclusive o trabalho final dele sempre tem uma ação de disseminação. Nós trocamos o gestor de comunicação digital. Ele quer fazer um encontro com só gestores das ferramentas de comunicação digital do Sicom para mostrar o que ele está pensando enquanto ferramenta, diálogo.

***Desses termos, dos produtos, o que foi finalizado?*** - Publicidade, comunicação digital, patrocínio e pesquisa de opinião pública. O produto de imprensa não seguiu e não deve seguir, não está no horizonte.

***Como o projeto deve ser encerrado em agosto de 2018, quais estão no horizonte e devem ocorrer neste período e quais outras, por remodelação, não devem ocorrer?*** - O que já aconteceu foram as consultorias que a gente relatou, está em andamento, está em edital o mapeamento de

competências e delineamento de trilhas de capacitação e definição de estruturas-base das ascons. A gente deve ter na sequência a produção de conteúdo mais informativos. Publicidade teve algo muito interessante. Ele conheceu o processo Sicom e identificou uma boa parte que poderia ser aplicada ao governo brasileiro, ele [o consultor] fez esta entrega. Tivemos uma ação de disseminação com o grupo do Sicom também e demos sequência trazendo o gestor da boa prática. A gente trouxe o pessoal do governo britânico, que é gestor da prática, para fazer uma ação de disseminação aqui no Brasil. Então tivemos uma reunião estratégica com grupos de comando da Secom e uma palestra e dois seminários do Secom foi feito com a gente, Unesco e ENAP. Toda vez que falar de integrante do Sicom são os profissionais de comunicação que atuam nos órgãos, não apenas os gestores. Nestes seminários tivemos desde chefe de ascom, como o do Ministério da Saúde, da Defesa, da Integração, até profissionais que atuam nos órgãos. Esse foi um trabalho muito bom, acho que o resultado desta parceria será de longa data.

***Esta foi a primeira atividade direta com profissionais da base dos órgãos?***

– Não, nos outros a gente teve também. No de pesquisa de opinião pública foi feita em setembro. Teve em publicidade no mesmo mês. Patrocínio é algo mais restrito no Sicom, não é todo órgão que tem essa ferramenta. O Ministério da Saúde não faz. A ação de disseminação foi com órgãos que tem essa ferramenta – Caixa Econômica, Banco do Brasil, Petrobrás, são estes que mais fazem.

***Os projetos de cooperação técnica internacional desenvolvidos pelo governo federal para temas da comunicação têm características comuns – mapeamento das estruturas atuais, identificação de boas práticas internas e externas, desenvolvimento de práticas de formação destes quadros e uma construção de uma memória. Isto está no horizonte do projeto?***

– Todo o processo está documentado, mas o que a gente espera mais de memória, todas as entregas que consultores fazem são documentadas, até algumas são materializadas em produtos específicos como o de pesquisa de opinião que virou um ambiente *web* específico para divulgação das informações, além do documental que ele entrega. Outro projeto que tem uma memória mais efetiva é este do mapeamento de competência, estrutura básica das ascoms.

***Como deve ser elaborado o programa de capacitação dos funcionários?***

– Inicialmente você tem uma primeira etapa, você tem o mapeamento de competências num órgão que faz comunicação. Definidas estas competências você vê os *gaps* de capacitação: o que você tem hoje para aquela competência em termos de competência, habilidades e atitudes, com isso você vai delimitar as trilhas de capacitação.

***Para cumprir os objetivos do projeto é preciso ainda desenvolver este mapeamento de competências, a construção deste programa de formação e ainda formar o quadro funcional. Dará tempo para realizar todas estas ações até agosto de 2018?***

Não sei se vai, na minha opinião não teremos tanto tempo para isso.

***O que pode não ser concluído?*** – É fundamental que a gente tenha o mapeamento das competências e o delineamento das trilhas de capacitação. A construção das trilhas eu preciso. É claro, a definição das estruturas-base das ascoms.

***Qual a diferença de mapa de competências e estruturas-base das ascoms?*** – Há um organismo com várias células e sou uma célula principal, eu tenho várias estruturas. Outra célula não tem a mesma capacidade que eu tenho, é como se eu falasse assim: eu tenho órgãos P, M, G comunicação. Órgãos P só fazem uma comunicação muito reativa, não tem perfis em redes sociais, não tem promoção, eventos, nada. Outros órgãos mais estruturados têm mais ferramentas, mas não todas. E grandes órgãos que tem todas. É como defino esta estrutura a partir do perfil de comunicação do órgão. O mapeamento de competências é da Secom. Não vou estar mapeamento os processos internos da Secom, mas sim mapeando competências pra se fazer comunicação social, que este órgão faz, este também, etc.

***Já que o projeto objetiva chegar na ponta, formar funcionários, como avalia os riscos dessa etapa de formação não se efetivar por falta de tempo?*** – O risco de a gente não ter tempo de fazer a capacitação para Sicom é alto. Estamos com a contratação de consultor para mapeamento de competências ainda em

desenvolvimento. Elaboramos o TR, soltamos o TR e tivemos só duas empresas interessadas porque está falando de comunicação governamental. É difícil encontrar empresas que atuam nesta área. E olha que mandamos convite para empresas, divulgamos em jornal de grande circulação. Temos que conciliar duas coisas: conhecimento em processos de governo e comunicação. Comunicação é a vertente que destoa um pouco. Você tem várias empresas que fazem mapeamento em órgãos, mas quando você entra no processo de comunicação são poucas que tem essa *expertise*.

***A que se deve esta dificuldade em encontrar empresas e profissionais que somem estas competências?*** – Eu não sei se as empresas não viram isso como nicho de atuação ainda, porque é um sistema gigante em que você tem comunicação em todos os órgãos, mas quando recebe as ofertas das empresas você vê que não tem experiência em comunicação.

***Na sua avaliação o fato da comunicação privada ser majoritária no Sistema Brasileiro de Comunicação tem impactos na construção deste profissional que tem uma atenção voltada para a comunicação governamental?*** – Faz sentido, porque você tem predominantemente uma atração para atuação no campo privado de comunicação. Uma outra coisa que corrobora esta percepção é que você não tem na administração pública uma carreira de comunicação. Se eu não identifiquei a ponto de ver que esta carreira como área específica para trabalho pelas pessoas você dá margem

a essa variedade toda de ambiências que a gente tem. Comunicação é um processo estratégico, a maior parte dos órgãos não tem como não fazer comunicação, comunicação nas suas mais diversas formas. Comunicação administrativa com cidadão que demanda na prestação de serviços, comunicação institucional, comunicação de prestação de utilidade pública, os órgãos têm que fazer, mas eu não tenho hoje, pelo menos das que se apresentaram hoje, empresas que tenham conhecimento da área de comunicação. Uma empresa foi muito interessante, ao montar a equipe você percebe que são pessoas que já trabalharam em órgãos de governo, você vê que este conhece os meandros da ascom, da publicidade.

***Na avaliação de vocês o quadro funcional tem compreensão do que é comunicação governamental?*** – Tem. Especialmente nas áreas fins. A Secom, por exemplo, é composta pela Secretaria de publicidade e promoção de eventos, pesquisa de opinião, secretaria de imprensa, de comunicação digital e de gestão e controle. A nossa são de processos mais internos, mais administrativo, desde mapeamento de processos, relacionamento com autoridade. Agora gestores e profissionais que atuam nas áreas fins sabem exatamente o que é fazer comunicação governamental dentro das suas ferramentas. O tema comunicação, os processos de comunicação na gestão pública, num primeiro contato, não são vistos como um bicho de sete cabeças, uma coisa de outro mundo, mas se não tem familiaridade com ele num primeiro contato é bicho sete cabeças sim. Vejo isso do meio acadêmico, dos órgãos de

controle. Se perguntar conhecimento integral e integração das ferramentas para fazer comunicação pública nem todos têm. Nós temos um decreto que coloca quais objetivos e diretrizes (Decreto 6555/2008) para a comunicação governamental. Além disso quando você faz comunicação governamental você está debaixo do Artigo 27 da Constituição Federal, que o fazer comunicação pública no caso brasileiro vem dali. Onde está a ponta jurídica no ordenamento? Lá no Artigo 37. E o Artigo já coloca uma série de diretrizes que modulam a comunicação - que minha comunicação deve ter caráter orientativo, informativo, de educação, evitando qualquer aspecto de promoção pessoal. É para isso que muitas vezes minha comunicação é um pouco chata.

***O que quer dizer com comunicação chata?*** - A gente não tem tantas liberdades. Você vê a publicidade do setor privado que são arrojadas, eu não poderia fazer aqui porque tenho que pensar na população como um todo. O governo faz uma publicidade mais quadradinha. A gente está evoluindo. Por exemplo: o Ministério da Saúde fez uma publicidade uma vez falando de trânsito e que, por ser governo, recebeu uma maior pedrada dos movimentos e teve que suspender a publicidade. Isso é coisa que você não vê no mercado privado. Então a gente tem uma série de ordenamentos a seguir. Outro exemplo foi na época da Copa do Mundo, um órgão que faz publicidade muito certinho mandou para a gente um time, equipes, vários profissionais de várias áreas que compõem um time de futebol. Só que o anúncio trazia todos os negros em posições e profissões menos

privilegiadas, não era um piloto de avião, por exemplo, e também tinha todas as mulheres em áreas de segundo nível. Quando chegou na Secom falamos que estava lindo o texto, mas a gente vai ter que fazer uma reformulação, temos que passar uma mensagem de valorização de toda a sociedade brasileira, então não posso passar uma subliminar deste tipo. Eles nem tinham percebido, eles nunca tinham a intenção em fazer isso, jamais. Eles reformularam a mesma mensagem, mas passando a mensagem de construção, de que negro pode ser um piloto de avião, de que uma mulher pode ser gerente de hotel.

***Há outras diretrizes e orientações que regulam o setor de comunicação governamental?*** – Você tem as instruções normativas que a Secom emite para as áreas de patrocínio, com digital e publicidade, que são as IN 7, 8 e 9/2014. O próprio Decreto tem valorização da cultura nacional, da diversidade étnico cultural e de gênero, idade.

***Como esta orientação se materializa em produtos? Há um manual, guia de orientação que detalha como se respeita/atente a estas diretrizes para não depender de sensibilidades individuais dos profissionais?*** - Esses documentos trazem em nível macro, mas não tem muito um beabá, “fala isso naquela situação”, por exemplo. É tão subjetivo que as vezes você faz e não percebe que está cometendo um erro. No processo do dia a dia você tem as interações das nossas áreas com as áreas técnicas dos ministérios. Por exemplo, o Ministério X vai fazer uma ação

publicitária. As ações publicitárias, ações de massa, você pode ter um grande impacto negativo ou positivo, tem que passar pela Secom que analisa conteúdo e aspectos técnicos de mídia.

***Ainda que o projeto não sido tenha encerrado, é possível avaliar impactos do projeto para a comunicação governamental? Se sim, quais são estes impactos?*** – A gente teve como resultado já da própria atuação dos consultores produtos muito bacanas que foram entregues. Para a área de patrocínio já teve uma série de posturas relacionadas à patrocínio que foram disseminadas e incorporadas pela área e combinadas com outros gestores do segundo nível de administração direta da gestão de patrocínio, ou seja, a boa prática já começa a resvalar na ponta de quem está fazendo a ação. A comunicação digital já quer mostrar a nova abordagem para a comunicação digital do governo, já utilizando os insumos que os consultores estão trazendo. Como a gente já emana as orientações isso vai reverberando pelo Sicom, não fica encapsulado na Secom. Essa parte da publicidade, se tudo der certo, vai ser maravilhoso porque a gente já quer trabalhar com o governo britânico na construção de planejamento de comunicação nos moldes que eles já fazem e trabalhar ações de treinamento especificamente de grupos no Brasil no molde deles. Agora como você tem governo vai depender de ENAP, Ministério das Relações Exteriores, embaixada para acontecer isso, mas foi muito boa a interação com eles. A pesquisa de opinião, eles já fazem uma pesquisa muito grande e já reformataram a forma de apresentar estes dados para a sociedade. Fizeram

um site, já divulgaram, o pessoal do Sicom já veio aprender a usar o site. Na outra parte, no mapeamento das competências, que eu tenho muita expectativa porque aqui que tenho a institucionalização. Uma coisa para nós que é muito importante é a estrutura-base das ascoms, para tentar minimizar a diversidade de formas e posteriormente ser uma sementinha, não faz parte do escopo do projeto, mas que a gente consiga trabalhar com o Ministério do Planejamento para, quem sabe, ele possa definir a estrutura daquela área, quem sabe uma carreira para aquela área. Porque é muito específico. Hoje me valho muito de contratação de empresas. Não quer dizer que não devemos ter publicitários dentro, mas uma coisa é contratar uma empresa de prestação de serviços, agência de publicidade, de ascom, se você não tem uma formação, um estofo de conhecimento para você fazer a crítica do que ele está te entregando vai ser unicamente um agente passivo daquela oferta. Então tem que ter o domínio da prática, daquela ferramenta para poder exigir uma entrega efetiva da empresa que está contratando.

***Avaliam que o projeto contribuiu para gestores e funcionários mudassem visão sobre a comunicação governamental?*** – Dos diversos pontos das ferramentas eles já trouxeram uma abordagem diferente e boa prática. O setor de patrocínio começou a incorporar aspectos da oferta que eles fizeram. O nosso trabalho com publicidade gerou essa outra abordagem. A conversa com governo britânico não fica restrito à publicidade e propaganda porque eles têm um processo de estruturação da

comunicação governamental, mas fazem simples, de maneira tão bem-feita, tão bem separado os níveis de que é político, institucional, do que é atitude pública, que seria ótimo se a gente pudesse incorporar. Isso que a gente chama de institucionalidade – você estrutura o processo de comunicação social para ele ficar maduro. As novas gestões que vem, há claro por ser um projeto democrático político traz a sua visão, seu projeto de governo que é incorporado pelo processo de comunicação e se segue nas ações, mas não que uma gestão vá reconfigurar todo o processo de comunicação governamental. Eles conciliam processo político, mas entra no *frame* da comunicação.

***As ações desenvolvidas até o momento ocorreram pelas ações dos consultores, ações de muito diálogo com a Unesco. Que papel cabe à Unesco no projeto?*** – Temos a Unesco como parceiro, ela que basicamente executa todo o processo de contratação que a gente faz, que elabora os TRs que a gente faz aqui, tem todo um trâmite que eles seguem normatizado pela ABC, eles viabilizam tudo o que a gente está querendo fazer. Nos processos de contratação das empresas eles tiveram um papel muito forte desde a divulgação do processo de contratação, fazem um acionamento direto de empresas que são potenciais interessados na concorrência. A gente demandou uma pesquisa, pensando em capacitação de pessoas que são expoentes em comunicação nas respectivas competências para que a gente possa trazer estas pessoas para uma ação de disseminação curta, mas por ser tão estruturante que a gente possa ter uma disseminação e boa



prática nele. A Unesco é a nossa face entre o que a gente quer e consultores e empresas que vão fazer o trabalho com a gente. São super parceiros. Estão no trabalho com a gente o tempo todo.

***O projeto tem como objetivo fim o fortalecimento da comunicação governamental, e essa via é pela atuação de um profissional mais qualificado. Como avalia a estratégia de fortalecimento da comunicação governamental pelo profissional que está na ponta?***

– A gente entende que isso é essencial, não só a qualificação dele na ponta, mas também outras estas ações estruturantes. É um somatório de algumas coisas. No nosso dia a dia e dada as questões e as características das ascons, vemos que muitas delas têm conhecimento denso e maduro dos processos de atuação, mas algumas são completamente carentes de orientação técnica, de orientação de processos, e o que querem é ser instrumentalizados e orientados para que possam fazer dentro dos seus ministério e órgãos um trabalho bem feito. Não é só passar conhecimento de boa prática, de instrumentos, mas tem que pensar nele como estrutura. Para atuar nesta área é desejável que você tenha esse portfólio de conhecimentos e a Secom deve fornecer isso para eles. Coisas básicas por exemplo: eles atuam nas respectivas áreas como gestores dos contratos. Então se for assessora do Ministério da Integração você vai ser gestor de um contrato de R\$4 milhões de reais. É sofrível para quem está na ascom ser gestor. Então vamos ter dentro das ações de linha ações de gestão de contratos de comunicação. Você passa uma formação para que o funcionário possa ali dentro lidar com questão não

só de comunicação, mas também administrativas. A gente conversa muito com as assessorias de comunicação, especialmente os que estão chegando na administração pública e vem do setor privado. É uma mudança de ótica. No setor privado você faz tudo aquilo que não é proibido, então você vem com uma cabeça de liberdade que não tem na administração pública. Na administração pública você tem uma série de ritos porque você lida com dinheiro público, com mensagens públicas. Então você recebe os profissionais que estão nas ascons e fala: “- vamos começar do começo: administração pública, poder instituído, poder executivo, outros poderes da República, etc.

***É correta a análise de que se os profissionais não forem formados as ações desenvolvidas pela Secom (vídeos de ambientação, identificação de demandas a partir de escuta anterior ao projeto) e as ações que estão no horizonte (mapeamento de competências, identificação de estrutura-base) perdem força?*** - Você está correta. Eu ter isso aqui instituído para Secom já vai trazer desdobramentos para outras áreas. Qual o risco de a gente chegar aqui e não ter um programa de formação concluído? Pode ser que aconteça isso, mas as minhas ações de capacitação não morrem com o fim do projeto Unesco. O recurso que já tenho e foi direcionado para o projeto da Unesco eu continuo tendo para fazer capacitação, pelo menos eu tenho que ter isso desenhado (programa de formação e mapeamento de competências) para orientar a formação. Se em agosto de 2108 eu não conseguir construir e realizar um

programa de formação vou continuar fazendo as contratações para chegar na ponta. Agora este desenho (mapa de competências) para mim é importante.

***Como vocês identificam, para o fortalecimento da comunicação governamental, o que cabe a cada um dos organismos envolvidos no projeto? O que cabe à Unesco? O que cabe ao Estado e a sociedade?*** – O papel do Estado, quando a gente fala que precisa ter uma comunicação efetiva com a sociedade, é o tempo todo estar avaliando seus métodos de uma comunicação. A gente está mudando muito. Nós partimos de uma comunicação mais em primeira pessoa, “eu governo, estamos fazendo isso”, com o conjunto pequeno de ferramentas de comunicação. Você tinha no início o setor de imprensa, a Secom surgiu basicamente só com assessoria de imprensa. Depois a gente evoluiu para publicidade, sentiu a necessidade de ter comunicação de massa em complemento à imprensa. Estamos evoluindo para comunicação digital que é outra vertente de comunicação, onde o diálogo faz parte. O papel do Estado é como modula, como aprimora seus instrumentos de comunicação com a sociedade para que ele possa ter esse diálogo e troca efetivas. Não é fácil. A gente é um país gigante, com características totalmente diferentes de norte a sul, mais de 170 milhões de pessoas, isso não é fácil, especialmente de fazer uma troca de diálogo com o cidadão. E isto é um paradigma que estamos tentando vencer porque praticamos basicamente monólogos: você tem um diálogo com a imprensa, mas é a imprensa. Você tem a publicidade que passa uma mensagem e

agora a comunicação digital está tentando fazer essa troca. Como fazer, de que forma fazer uma troca efetiva é uma das grandes questões.

***E qual é o papel do funcionário no fortalecimento da comunicação governamental?*** – Se dá via funcionário. Para você atingir uma diretriz, esse objetivo a ser cumprido que a gente tem se dá pelo servidor. São servidores que operacionalizam todo o processo de comunicação, desde aquilo que ele faz até aquele servidor capacitado para fazer uma análise crítica do que uma contratada minha está oferecendo. Ele, ao ver que a gente aprimora, capacita e que traga novas visões, ele vai começar a complementar isso nos processos diários. Tudo que a gente faz das ferramentas desemboca no cidadão.

***E qual o papel do cidadão na comunicação governamental?*** – A crítica e entendimento das coisas que a gente faz ou não. E a gente faz muita pesquisa de opinião, outra ferramenta de comunicação. Porque a gente se comunica, mas eu não sei como tudo foi percebido. A gente tem muito o *feedback* da imprensa. Dos demais canais de comunicação digital você já consegue sensoriar, monitorar qual é a adesão, entendimento, recepção daquela mensagem. As ferramentas digitais têm isso [oferecem um retorno]. E a pesquisa de opinião vem para fazer um complemento a essas coisas todas: o que a população pensa do programa A, do programa B, da iniciativa do governo; então os insumos das pesquisas de opinião modulam a nossa comunicação. Olha “esse programa não está ainda

bem entendido”. E a Unesco é um parceiro nesse processo de aprimoramento que a gente está fazendo, aprimoramento que vai desde a capacitação, com o ensino de novas práticas, estruturação do processo de comunicação.

***O período de execução do projeto (2014-2017) muitas ações foram desenvolvidas para o tema da comunicação. Alguma dessas ações tiveram impacto para a comunicação governamental, como a construção de novos decretos, marcos, projetos, etc (Marco civil, LAI)?*** – No processo de comunicação social não, das nossas ferramentas eu não diria que impactou estruturalmente. Também não tivemos outra alteração significativa no aspecto de relatórios, de processo. Enquanto processo não tivemos mudanças. O Marco Civil não teve impactos estruturantes. A LAI a gente nem considera processo de comunicação social, mas de comunicação com o cidadão, uma comunicação cidadã. A gente separa um pouquinho.

***Qual a diferença entre comunicação cidadã e comunicação governamental?***

– É também uma forma de comunicação. Como vou te explicar isso... Dentro do meu portfólio de ferramentas de comunicação, a LAI não está. Ela faz parte de um canal de relacionamento com o cidadão. O cidadão consegue demandar informações, está dentro do escopo de qualquer órgão, mas não de ferramenta de comunicação. É um canal de relacionamento com o cidadão, um canal do governo como um todo com o órgão. Você usa deste canal da LAI para

buscar uma informação existente de seu interesse. É como se fosse uma demanda, você me demanda, eu tenho aquela informação e repasso, mas não é um processo de comunicação social. Eu fico estanke esperando a sua demanda. Se você não me demanda nada eu vou ficar 20 anos aqui. Eu olhando para você e você olhando para mim.

***A comunicação governamental age por demanda também?***

– Tem essas duas vertentes, mas especialmente a vertente ativa, que é quando eu me manifesto para você sobre temas projetos, ações intenções. A gente começa o diálogo. Muitas vezes eu identifico uma coisa em você via mapeamento de redes sociais que eu preciso comunicar para você. Na comunicação a gente teve questões muito importantes, como objeto, a temática da comunicação, que foram muito estruturantes, mas não do aspecto de regulação. O desenvolvimento das ferramentas de tecnologia para comunicação digital é uma nova fronteira para comunicação do governo. E neste período houve intensamente neste ambiente Isto do governo tentar entender como deve se posicionar, como estuda esse meio, quais ferramentas que se usa, o que tem de armadilhas, porque é um meio muito obscuro, você não consegue enxergar direto. A vivência do processo de comunicação digital tanto para o lado dos cuidados quanto das possibilidades maravilhosas que ele me oferece de chegar exatamente uma pessoa, que se beneficiaria de um programa de governo ou ele é um público de interesse de uma mensagem que eu possa ter, são possibilidades maravilhosas que o mundo digital me oferece. Diferente do que outros meios

de comunicação de massa que diz: “olha, minha mensagem é essa”, as ferramentas digitais devem ajudar a chegar até você que estava tentando saber o que é o Programa.

***E o Marco Civil não foi uma diretriz para essa estruturação?*** É claro que o Marco Civil modula muitas coisas, mas a gente continua a fazer comunicação no meio com base na nossa prática do que a gente pode fazer no ambiente digital, as ferramentas que estamos fazendo. Faltou tempo. A gente teve situações estruturantes que levaram a sustentação das atividades. Tivemos uma mudança muito grande da equipe, que eram peças-chave dessas demandas e invariavelmente quando mudam as equipes você tem que avaliar o que a equipe anterior pediu. Muitos seguem outros não. Houve mudança de gestão neste processo, a imersão não seguiu.

### **APÊNDICE 3 - Entrevista com Bruno Freire**

Bruno Freire (coordenação de o setor de educação corporativa da Empresa Brasil de Comunicação), sob gerencia de gerencia de Alano Correa. Diretor do Centro de Pesquisa (cargo assumido em dezembro de 2016).

Local: setor de educação corporativa da EBC. Brasília-DF.

Data: 21 de setembro de 2017

***Como foi a aproximação do setor com o projeto Centro de Pesquisas?*** - O projeto vem desde 2012. Somos responsáveis pela continuidade. Estamos em processo de encerramento de prestação de contas do projeto. A gente entende que já atingiu o objetivo que é a criação do Centro de Pesquisa, ele já consta no Regimento Interno da EBC.

***Como foi a inserção do Centro de Pesquisas no Regimento?*** - No desenrolar do projeto sentiram a necessidade de ter dentro do Regimento da EBC ou ter regimento próprio do Centro. O caminho que encontraram mais rápido seria, no momento de alteração do Regimento da EBC, incluir a estrutura do Centro de Pesquisa, até que se criasse um regimento próprio para que o Centro rodasse com autonomia.

***Segundo a ouvidora e responsável pelo projeto e a Unesco, o Regimento próprio do Centro estava em fase final de elaboração E não foi entregue porque a última parcela do projeto não foi paga.*** - Sim, estava sob responsabilidade de uma das consultoras. Essa entrega a gente não viu ainda. Estamos em fase de prestação de contas e está sendo verificado com a

Unesco essas fases de pagamento e o que está pendente para encerrar o projeto.

***O projeto tinha um conjunto de ações de formação. O setor de educação corporativa passou a ser responsável pela plataforma EaD exclusivamente ou pelo conjunto de formações?*** - Agora o setor assumiu a Plataforma, veio para nós a plataforma de Ead. Ainda estamos criando um nome e posicionamento na nossa estrutura da tecnologia da informação, de comunicação, colocando no nosso portal em um campo específico para essa plataforma. É uma plataforma *moodle*. O consultor da Unesco nos entregou a plataforma pronta, com alguns temas inseridos nesta plataforma.

***Como estes temas foram definidos?*** - O consultor da Unesco fez o seguinte trabalho: nós divulgamos na empresa que o Centro de Pesquisa estava em funcionamento e que estávamos pedindo voluntários pra se tornarem conteudistas e elaborar material voltado pra área fim da empresa – jornalismo, comunicação, rádio e TV – pra construir cursos e temas voltados pra comunicação pública, isso de forma voluntária, assim empregados com mestrados, doutorados, especializações

poderiam construir material e ele ser disponibilizado dentro da plataforma. Praticamente 30 pessoas que fizeram os cursos, um workshop de conteudistas, para trabalharem conteúdos pra área fim, a comunicação pública, construir conteúdos pra se tornarem cursos EaD.

***Todos dentro do quadro da EBC?*** - Talvez o pensamento do projeto todo seria externalizar, dar oportunidade que outros pesquisadores da área contribuíssem com temas e cursos nesta plataforma. Até mesmo chegaram a pensar nestes cursos serem abertos ao público externo e ter uma taxa pra pessoas fazerem os cursos, e até mesmo trabalhar com ENAP e ESAF, que são escolas públicas que tem cursos gratuitos ofertados para sociedade. Então teria cursos gratuitos públicos voltados para sociedade, outros para rede interna de comunicação e parceiros, e talvez um terceiro público para aqueles pagando uma taxa simbólica para administração do sistema. Só que a gente acolheu esta plataforma e ainda estamos fazendo algumas alterações no seu sistema *moodle*. Nossa área de educação corporativa ainda não sabemos tratar a parte técnica da plataforma. Ainda não conseguimos cadastrar os funcionários para que eles tenham senha de acesso e acesso aos cursos. Na verdade, os conteúdos não ficam com os tutores, eles constroem o material, nos entregam e a gente inclui o material no EaD.

***Como foi a formação dos conteudistas e a escolha de temas dos 5 cursos?*** - Dos cerca de 30 voluntários teve a escolha de 5 temas. Aqui tem todo o

conteúdo programático. O curso de formação dos conteudistas foi feito pela Unesco por meio do consultor Rafael. Ele planejou e ensinou como construir o conteúdo e o curso para plataforma EaD. Os voluntários foram capacitados para construir temas, cursos voltados para Plataforma EaD. Os temas foram analisados pelo próprio consultor da Unesco em parceria da equipe do projeto e identificaram 5 temas que foram trabalhados na plataforma.

***Por que estes temas?*** - Porque eles são realmente voltados para a parte da comunicação, o que é uma das carências da EBC. Todos os anos a gente faz o plano anual de capacitação, para todas as áreas [levantamos] quais são as necessidades de capacitação. A EBC tem um quadro que grande parte da equipe tem uma vasta experiência, com 30 40, 50 anos de comunicação pública, e outra parte são os mais jovens que vieram pelo concurso de 2011. Então tem uma disparidade entre quem tem uma bagagem mais reforçada em comunicação e aquele que cursou a graduação e não teve oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido na faculdade. Essa estrutura que temos de empregado. Tinha esse choque de experiências e acúmulos.

***De que forma o plano anual de capacitação do quadro funcional e do projeto não se sobrepõem?*** – O plano anual de capacitação que é elaborado pela área de educação corporativa chega até as áreas para fazer levantamento de necessidade de capacitação. Todas as áreas fazem esse levantamento. A gente também procura o Centro de Pesquisas para verificar quais são as necessidades

dos conteudistas e pesquisadores para que a gente também tivesse capacitações voltadas para uma continuidade, pra que eles consigam aplicar conhecimento com mais efetividade. Que cursos os funcionários precisam? cursos de idiomas para melhorar a construção de matérias, até porque tem casos que pode ter algum contato com outros países, se tem trabalho a ser desenvolvido com entidades parceiras, porque o projeto ele tinha esse escopo de procurar parcerias no exterior, México, EUA, e era construindo esse plano de capacitação voltado para empregados e pesquisadores e conteudistas do Centro, para quem se motivassem, que continuassem aprendendo e pesquisando em prol da comunicação, e construindo material que seria usado no plano aula de capacitação para capacitação dos outros empregados. As pessoas tinham especialização, conhecimento, mas para aplicar o conhecimento eles utilizaram toda essa bagagem como conteudistas, pesquisadores trazendo inovações para a empresa e demais empregados utilizariam os serviços de pesquisadores e conteudistas para melhoria das suas atividades. Então o plano anual desenhava todas as necessidades da empresa, priorização aquele para área fim, por exemplo, em Brasília temos uma carência muito grande de empresas que forneçam cursos voltados à comunicação, não temos tanto quanto tem no Rio de Janeiro e São Paulo. A área artística é bem maior de São Paulo e Rio do que em Brasília. Então a gente tirar da casa, formar, a gente tem uma norma específica para isso, que é norma de estrutura interna, que é identificar na casa pessoas que tenham bagagem, conhecimento e que saibam aplicar esse

conhecimento para serem os docentes, transmitirem esse conhecimento para demais empregados, em forma de cursos presenciais ou mesmo EaD. Esta norma nos permite pegar o empregado e também qualificá-lo para se tornam um instrutor interno da EBC e aí construir material presencial e para EaD. Temos um curso que está acontecendo agora que é roteiro audiovisual. Então o material também está construído para EaD e também para atividade presencial.

***Como está organizada as atividades no plano de capacitação dos empregados?***

– A gente tem metas de capacitação de empregados. A ideia é atingir a 25% dos empregados a cada ano, temos 2000 empregados em todas as unidades. Essa porcentagem é uma questão do histórico da empresa que a gente não consegue capacitar todos os empregados, pelo menos de forma presencial, mas temos a experiência de formação EaD com a FGV que disponibilizou um sistema que para a capacitação EaD de 250 empregados. As pessoas sentem dificuldade de sair para ambiente virtual, do tipo “estou no trabalho, em casa não tenho como acessar a net”, as pessoas têm certa resistência para EaD. Culturalmente a EBC tem essa dificuldade.

***Foi feita a formação com interessados em ser conteudistas, foram escolhidos 5 temas...***

– e os temas foram entregues para consultor da Unesco que incluiu estes temas na plataforma. Por quê estes temas não estão sendo trabalhados ainda? A plataforma foi entregue em julho de 2016 para a educação corporativa, fizemos algumas reuniões,

convocamos novamente os conteudistas porque o material criado por eles ainda não estava no formato, não estava atrativo pra ser lançado na plataforma, estava totalmente em textos, então a gente teve que customizar, e a nossa área não tem competência para mexer no material, então que tivemos que mandar para a área de comunicação e trabalhar junto com os conteudistas para dar novo formato para estes temas. O texto tem dica de vídeo, links de materiais, mas não está customizado pra rodar em plataforma, ainda é muito acadêmico, pouco didático e interativo. A gente tinha um empregado da área de animação, ele que ia trabalhar com isso, mas ele voltou para área de videografismo. Só tenho condições de lançar este material<sup>111</sup>, mas eu tenho que ter suporte técnico, porque o sistema travar, se os empregados não conseguirem acessar, qualquer problema nossa área de TI tem que saber mexer nesta plataforma. A gente não está trabalhando ainda com a plataforma porque a gente não tem suporte técnico dela. Desde o ano passado a gente está tentando esse suporte, o pessoal vai ter que fazer um curso voltado para a plataforma *moodle*. A plataforma nos foi entregue com uma única senha. Então você ainda tem que criar meios para cadastrar senhas para os dois mil empregados. Vai gerar um banco de cadastro dos empregados. Este passo a passo da pessoa entrar no curso que ainda não foi desenvolvido. Só temos uma senha, que é chave, a fonte, as informações que são do gerenciador, mas eu ainda não posso ter acesso como área de educação para não mexer na configuração, quem só pode é ter acesso

---

<sup>111</sup>. O objetivo da área é lançar a plataforma lançada em 2018.

agora é o TI, que tem que ter código-fonte de tudo. A nossa parte é o gerenciamento de informações, vou tirar relatórios, o empregado entrou no curso, vou saber como está o andamento do curso.

***O setor de educação vai ficar responsável pelo Centro como um topo ou apenas pela plataforma?***- Também pelo Centro, por ser voltado à área de pesquisa e educação o Centro ficará conosco. Vamos dar continuidade as tratativas, por exemplo, têm alguns conteudistas que estão cadastrados no CNPq para desenvolverem pesquisa voltadas à comunicação pública e participarem dos trabalhos que o Centro desenvolve, de editais a serem lançados sobre a comunicação pública. Só que esta parte do CNPq está parada porque estamos dando andamento à prestação de contas e movimento também para [lançar] a plataforma de educação.

***Voltando aos cursos, quais foram os grandes temas identificados?*** – Redação de chamadas para rádio e TV. O que estamos trabalhando hoje como presencial é elaboração de roteiro para audiovisual. Ele está na fase de redesenho do curso para que fique mais dinâmico e didático para ser o primeiro a rodar na plataforma. Os empregados que são responsáveis pelos conteúdos assinam um termo de compromisso para garantir atualização do material, ou que o material pode ser usado pela EBC para trabalho interno e externo, se a gente quiser cobrar pelo curso. A gente tem essa garantia de 12 meses para atualizar o material, a medida do que a gente achar necessário ou que o próprio conteudista achar necessário. A partir daí o conteúdo pode ser entregue para



outra pessoa caso o conteudistas não queira continuar desenvolvendo aquele conteúdo, atualizando. A ideia é continuar o trabalho com os conteudistas, desenvolver outros conteúdos, formar novos conteudistas, inclusive a nossa norma de estrutura interna está sofrendo alteração para incluir a figura do conteudistas e do pesquisador. A gente só tinha a figura do instrutor, do palestrante, do monitor, do conferencista. E aí os outros temas são: introdução e produção em rádio, grandes notícias em pequenos veículos, olhar educativo no modo de fazer rádio.

***Na concepção inicial do projeto fala-se muito no fortalecimento do conceito de comunicação pública e os cursos, excluindo este último que trata do olhar educativo, possuem um caráter mais técnico, como produção de roteiro. Onde fica o desenvolvimento de cursos voltados para a comunicação pública?*** – Tivemos duas reuniões com diretor do curso de comunicação da UnB, o Fernando Paulino, inclusive ele foi ouvidor na EBC, acho que em 2008, e com alguns professores para propor um mestrado profissionalizante e até mesmo a criação de um curso EaD, com a estrutura de parceria da UnB – professores, especialistas – e trazer para a plataforma e também presencial temas ligados à comunicação, não específico de rádio, TV, jornalismo, porque tem vários temas que a gente gostaria de trabalhar na parte de comunicação, como jornalismo em áreas de conflitos. Os empregados pedem muito. Temos alguns correspondentes nos Estados Unidos que tem sempre aquelas questões de terrorismo, e tem também São Paulo e Rio de Janeiro, com áreas de conflito. Agora estes primeiros temas

identificados foram os que atendiam a necessidade primeira da EBC. Mesmo que o Centro de Pesquisa tenha aquela figura, mas nós estamos trabalhando para a comunicação. Não é para a figura x, y ou z da EBC. Dentro do universo dos 30 conteudistas a escolha dos temas era das pessoas que tem uma formação bacana em jornalismo, por exemplo, o Roberto é jornalismo e apresentador e está trabalhando o tema do olhar educativo para fazer rádio e TV, então é uma pessoa com bagagem boa e é bem recepcionado por demais empregados, porque tem também a questão que eu não consigo colocar no quadro de instrutores aquele profissional que não tenha uma boa percepção pelos demais, uma boa receptividade porque podem falar que ele é da casa, ou que sabem mais que ele e falam que não vão participar porque ainda tem algumas barreiras, como a EaD. A gente já teve reunião com FGV e vários órgãos públicos e eles apontam que a EaD ainda é barreira.

***Onde trava, qual é o obstáculo? É a descontinuidade da formação, a ausência de interação presencial, etc?*** – Como não tem alguém ali diretamente dando explicações, interagindo, o funcionário por meio do EaD tem a dificuldade em entrar, se concentrar, responder as questões e não ter aquela interatividade com as pessoas. Estes temas [dos 5 cursos já definidos], por exemplo, não estão preparados para ter tutoria e trabalho em grupo, então a gente ainda está nos primeiros passos. É só colocar a plataforma e o curso e a pessoa entra no tempo dela ela consegue fazer a leitura do material, acessa e faz o curso.

***Como vocês estão estruturando os cursos e a plataforma para atender as dificuldades presentes no EaD?*** – A gente vai ter que trabalhar com divulgação mais massiva, abrindo turmas para fora. Não temos a resposta de como dar a cultura [de EaD], é só mesmo massificando e intensificando cursos em plataformas, e disponibilizando e motivando para as pessoas fazerem os cursos.

***Retomando o diálogo com a UnB, por que a construção do mestrado profissional não avançou, como o senhor relatou?*** – Na verdade, a gente ainda está em reunião para desenhar isso. Eles explicaram que para o mestrado profissional ser autorizado pela Capes leva em torno de dois anos, então a gente teria que desenhar uma proposta em parceria com a UnB, fazer um projeto com a UnB. Pensamos em fazer isso até por via da Unesco, mas como o projeto com a Unesco está encerrando não vamos como dar este encaminhando. Com a UnB a proposta é estruturar alguns temas ou mesmo o mestrado para fazer a proposta para a Capes, para entenderem que o curso vem com a estrutura dos docentes da UnB e é um curso voltado para comunicação pública e EBC.

***E outras modalidades<sup>112</sup> previstas no projeto no Centro (de média duração, especialização) serão desenvolvidas?*** – A especialização a gente não pode construir sozinho, teria que ter parceria com instituição de ensino que tenha esse escopo de educação porque a EBC não

pode desenvolver um curso de especialização que certifique e tenha validade externa, porque a EBC não tem escopo de ensino, pesquisa e extensão. Ela não foi feita para isso. O Centro está voltado para pesquisa, mesmo que a pesquisa dê a resposta precisaria de uma estrutura. Uma especialização ou curso de longa duração a gente não consegue fazer isso nem pelo Centro nem pela estrutura da EBC sozinha. A gente precisa utilizar o Centro para construir uma parceria com alguma universidade, uma proposta que vá para análise do MEC por meio desta escola. Ainda existe esta possibilidade, mas é um trabalho mais lento. A primeira coisa é liberar os cursos de curta duração, de 40 horas até abaixo de 360 horas. O Centro de Pesquisa é uma caixinha dentro da EBC, não funciona como associação de empregados que tem CNPJ específico. O Centro não tem estrutura independente, autônoma, com CNPJ próprio, e então todo acordo a gente só pode fazer por meio de parcerias com outros órgãos públicos ou instituições sem fins lucrativos. Com a FGV eu consigo fazer parceria, com a UnB também, mas com particulares não, então meu campo restringe um pouco mais. Assim como é com a UnB, com a FGV a gente tem algumas tratativas, com a plataforma deles, em 7 cursos em níveis gerenciais (ética, liderança). Tinha um curso voltado para a comunicação pública que era gestão da comunicação. Os nossos pedidos de cursos estão voltados para área meio, administrativo, jurídica e financeira.

***Sobre a meta que se refere a construção de estratégias para recebimento de novas turmas egressas de novos concursos. Há alguma ação***

---

<sup>112</sup>. Os cinco cursos definidos se enquadram no módulo de curta duração (40h).

***em andamento?*** – É uma situação que se vai ter concurso público, porque agora estão falando em Lei de Terceirização. Então a gente não sabe se vão vir terceirizados. A gente tem um programa de ambientação de novos empregados, que é quando vem de concursos ou até mesmo aqueles que são admitidos por livre nomeação, os chamados comissionados. Esses cargos quando entram na empresa tem que passar pela ambientação para conhecer a estrutura da empresa, aí a gente tem participação das diversas áreas de empresas (do jornalismo, da rádio) para expor a situação das áreas, como funcionam, fazer aquela explanação da EBC, do Decreto que criou a EBC, que era EBN, virou Radiobrás, depois a EBC, enfim, todos estes caminhos do organograma da empresa. Isto está ligado a ambientação, a recepcionar estes empregados, e isso a gente consegue fazer também na plataforma. A gente tem condições de estruturar um curso de ambientação, do tipo “conheça todas as áreas da comunicação pública na EBC”, a ter estes temas também para atender estes empregados que estão chegando.

***Você relatou a intenção de lançar a Plataforma em 2018. Como os temas foram definidos em 2016, há possibilidade dos atuais temas não serem demandas centrais dos funcionários no momento em que a plataforma estiver funcionando? Como resolver a distância entre o tempo de definição dos temas e realização do curso?*** – Estes cinco temas já foram construídos e a ideia é lançar mesmo. Todos os cursos têm avaliação. O aluno deve avaliar o conteúdo, o instrutor, o conteudista, para gente ver se mantem o

tema ou se abre. Todos os anos, por duas vezes, a gente abre o quadro de instrutores. A gente vai abrir também a chamado para conteudistas, para a gente estar até oxigenando esta plataforma: abrir novos cursos, retirando cursos que não tiveram boa avaliação ou procura, colocando cursos mais atrativos. A gente vai ficar divulgando – “estão abertos os cursos tais”, todos os empregados vão receber e-mails com esta chamada, vão identificar que temas querem fazer e se inscrever. Avaliou positivamente a gente mantém o curso, avaliou negativamente a gente chama o conteudista e verifica quais foram os pontos que tiveram avaliação negativa, para avaliar se atualiza o material ou mesmo retira o conteúdo da plataforma. Sempre inserindo outros conteúdos, atualizando.

***O conteudista, ou outras funções vinculadas ao Centro, serão remunerados?*** - O conteudista sim. Todos os cargos da EBC são convocados para atender as atividades do cargo. A partir do momento que preciso dos empregados em sala de aula ou construindo material de educação estou tirando ele das suas atribuições e desenvolvendo como docente. Na nossa norma de estrutura interna há duas formas para efetuar pagamento: as horas pagas de remuneração. Não fazemos desconto das horas que está na sua atividade, mas ele é remunerado pela atividade docente. A gente paga para o instruir o valor de R\$55 por hora. Para o conteudista o mesmo. Na função de monitor, que recepciona quem está entrando na empresa, faz um tour pela empresa para mostrar as áreas, tem uma remuneração mais baixa

***Desde a elaboração do projeto houve seguidas medidas de contingenciamento do orçamento público. Há possibilidade de diminuição de cargos no desenvolvimento dos cursos e das atividades do Centro por conta da redução de orçamento público destinado à EBC?*** – Sim, isso daí é comum em todo órgão público e a área que mais sofre é de capacitação. Isso foi uma das tratativas da reunião com a FGV, com a área de executiva de gestão e capacitação de pessoas. Eles sentem que todas as vezes que tem que ter um corte a primeira área que sofre é educação. Por exemplo, desde o mês de maio (06/17) que não tenho recurso para executar mais nada. Eu fiz todo um alinhamento para rodar um plano anual de capacitação, contando com um recurso que foi disponibilizado. Uma das tratativas com a própria UnB era abrir um processo, fazer termo de execução descentralização com valores para remunerar professores que vieram de lá para cá, e até mesmo outros gastos que teriam com criação do curso de especialização. Eu envio recurso para a UnB para eles trazerem o curso e professores de lá. E a gente teve que parar as tratativas por conta do corte orçamentário. Desde o mês cinco, que houve o corte, que a gente não consegue fazer contratações externas. A gente começou com a seguinte estratégia, que seria o plano B, que é trabalhar com instrutores internos e convocar novamente os conteudistas para aqueles conteúdos que estavam dando em EaD, já que a plataforma não está finalizada, pra ver se teriam condições de dar os mesmos cursos e temas de forma presencial. Temos cerca de 70 empregados no quadro de instrutores internos. A remuneração do instrutor

interno não sofre cortes porque é recurso de folha de pessoal. Os únicos valores que sofrem cortes é parte de custeio e investimento, são rubricas, assim como a área de educação, que sofrem corte constantemente. Nós já tivemos orçamento de R\$ 2 milhões em 2014. Em 2015 tivemos gasto de R\$ 1 milhão com educação corporativa. Já em 2016, com as questões políticas, o valor foi de R\$100 mil, 10% ou até mesmo menos que anos anteriores. Em 2016 conseguimos trabalhar algumas coisas. Havia a proposta de trabalhar com a UnB Idiomas, mas não foi possível por conta do corte orçamentário. E aí a gente conseguiu trabalhar os idiomas de inglês e espanhol com instrutores internos. São empregados oriundos de outros países. Temos uma menina peruana, outro morou fora durante muitos anos nos Estados Unidos. Foi possível identificar no corpo de instrutores internos que a gente que tem condições de desenvolver estes cursos com a *expertise* deles. A gente começou a convocar estes instrutores, a fazer chamadas, lançando edital, deixando claro que tem remuneração. Aqueles que se sentem preparados para ser docentes ou conteudistas estão sempre nos procurando. E a gente, duas vezes ano, pelo menos, lança edital para uma dar oxigenada no quadro de instrutores. E muitas vezes estas duas funções se confundem. Hoje o meu conteudista está sendo instrutor interno, além de construir o material e ser remunerado para isso, ele também está sendo remunerado como instrutor, contribuindo com nossos números da área. A exigência do acordo coletivo é de capacitar 20horas/empregado. Meu objetivo é 40 mil horas por ano, com todas as ferramentas que eu encontrar.

***Para o período de execução do projeto (2012-2016) como avalia o envolvimento do funcionário com o projeto?*** – Na minha opinião de quem está pegando o projeto agora é de que ele poderia ter tido um avanço, poderia ter se desenvolvido mais, por exemplo, parceria com outras instituições do exterior, que tem acordo com o Mercosul, que tem parceria com a EBC, poderia ter se fechado um pouco mais. O próprio Centro poderia ter ampliado mais a participação dos empregados. O Centro ficou tímido nos primeiros anos logicamente porque está tratando da parte documental: como vai rodar, como vai prestar contas, etc. A gente inicialmente precisa de recursos x para iniciar tarefas, contratar consultores. Tem toda uma parte contratual que leva um tempo, as conversas, as reuniões, tanto a que a primeira ideia foi uma escola, mas foi identificado que a EBC está para fazer comunicação e não para ensinar, por meio de rádio e TV, esta é a missão dela. Uma escola dentro da EBC não estaria alinhada ao escopo da EBC, não foi criada no Decreto com esse escopo de educação. Outras escolas para ESAF e ENAP foram criadas com esse objetivo, assim como as universidades, que foram criadas com ações voltadas ao ensino, para a sociedade e pesquisa. O MEC entendeu que na nossa estrutura organizacional a gente não pode desenvolver ensino, não tem escopo para criar uma escola de comunicação pública, teria que ser criada separadamente, ter uma estrutura própria se o Estado entendesse que tem que ter uma escola de comunicação. O ideal realmente que a EBC desse o primeiro passo, propor ao MEC a criação da Escola de comunicação pública, mas não poderia ficar unificada à EBC. E o MEC não assumiu este

entendimento. Então pensaram para atender a parte de inovação na comunicação pública o que a gente pode fazer? Procuraram o CNPq que pode reconhecer centros de pesquisa, e não necessariamente precisa ser uma escola. Depois de todas estas tratativas realmente entenderam que a criação do Centro seria mais viável e possível. Praticamente em 2015 para 2016 que alinharam isso e começaram realmente a convocar os empregados para construir um *workshop* para pesquisadores, construíram quadros de pesquisadores e de conteudistas, para um dos planos de ação ser a plataforma para ensino à distância, também voltada para público externo, porque se é um centro de pesquisa é algo público, não tem esse escopo de ser específico da EBC e só para empregados da EBC, a ideia é de expandir. Ai já está alinhado ao nosso Regimento Interno. Essa batalha foi constante porque a EBC passa por questões políticas constantemente. O ano de 2016 foi praticamente morto, estávamos com dois presidentes na casa – um no governo Dilma e outro no governo Temer. A EBC ainda está muito atrelada à comunicação da presidência, trabalha de acordo com autorizações do Executivo, ainda está voltada as questões da política, se a política não está indo bem as coisas influenciam bastante a EBC. Tudo ficou bloqueado, os recursos para trabalhar, o Centro de Pesquisa não foi tocado, 2016 foi um ano morto. Em 2015 quando falaram que seria um Centro de Pesquisa, pensei que íamos envolver agora os empregados. Por isso que falo que ainda foi lento. Tentaram envolver, mas ainda não foi envolvido de uma forma mais focada para desenvolvimento do Centro. Tevê um primeiro *imput* com

empregados, criou-se um quadro de pesquisadores e de conteudistas, agora a gente tem que trabalhar motivando estas equipes para o Centro se reerguer, vamos dizer que está ainda tímido e calado.

***De que forma os funcionários poderiam estar mais presentes no projeto, desde o começo do projeto?*** – Quando decidiram pela estruturação de um centro de pesquisa e não escola já poderiam ter envolvido mais e dado aquela continuidade. O Centro estava dentro da ouvidoria, com a ouvidora. Realmente teria que ter criado uma estrutura própria. Mesmo que estivesse lá que tivesse uma equipe que tivesse ideias de como a gente vai construir quadros de pesquisadores, parcerias, ter gente que estivesse mais envolvida com as ações do Centro de Pesquisa.

***E por que isso não ocorreu?*** – Porque realmente estava nessa situação de estar na ouvidoria, não estava conosco. A educação corporativa tinha pouca participação. A gente trabalha, enquanto nosso objetivo, em prol dos empregados. A ideia do Centro fugia da dimensão somente da EBC, tinha que ser externalizada. O nosso escopo do setor, com a estrutura que temos, é para trabalhar dimensões internas. O Centro é mais amplo, então ainda não temos uma equipe criada, desenvolvida para o Centro de Pesquisa especificamente.

***O problema de não ter uma equipe específica para o projeto, como ocorria quando estava na ouvidoria, se mantém agora que o projeto está no setor de educação corporativa?*** – Se

mantem aqui, a gente não tem uma equipe para isso. A gente está incluindo algumas ações que atendem primeiramente os empregados, que é nosso objetivo da área. A plataforma é bem-vinda, o Centro também, mas só vou inicialmente conseguir trabalhar ações com os empregados. Com essas parcerias, com a UnB, FGV e outras instituições que consiga trazer para dentro da EBC por meio da plataforma, a gente consegue começar a trabalhar com ações que externalizem.

***Há intenção em retomar o trabalho com os grupos de pesquisadores? De que forma?*** – Sim, a ideia é que continue sim. O encerramento do projeto com a Unesco é uma coisa. Pretendemos reativar ações do Centro, com outras ideias e ações e tudo mais. Retomar o contato com o CNPq, enquanto isso vou tocando a plataforma. E trabalhando com CNPq a gente consegue incluir a plataforma, trabalhar com outros centros de pesquisa, fazer algumas premiações. A ESAP trabalha prêmio de monografia. A gente pode trabalhar temas neste sentido para gerar pesquisas voltadas à comunicação pública, ter a chancela de uma universidade. A gente tem que retomar estas tratativas. E gente tem interesse sim. Pretendo começar no próximo ano porque neste momento estamos com prestação de contas e isso vai até o final de ano.

***Você apontou que as ações da área são afetadas por questões econômicas e políticas. Como você visualiza, considerando os aspectos externos, a situação do Centro no próximo período?*** – A própria EBC tem tido

algumas interferências diretamente da Presidência da República porque entra um presidente e se ele simplesmente falar assim “olha, a EBC não serve mais para mim, vamos derrubar a EBC por um decreto”, ele consegue fazer isso, o que já aconteceu. Está aí na mídia, está divulgando que pode ser reduzido o quadro da EBC, tirando mil e quinhentos empregados de 2 mil, tendo um corte de 50% dos empregados, e mudar a estrutura da EBC, voltar a ser Radiobrás ou separar a NBR da TV Brasil, realmente fazer um fracionamento da EBC. Essa é a mais preocupante das alterações porque se deixar de ter a EBC todos os trabalhos dela se perdem, então ninguém vai dar continuidade aos trabalhos da EBC, inclusive o Centro de Pesquisa. O pior dos cenários é a EBC no próximo ano não existir, ser fragmentada e virar caldo nacional. Vamos ter um plano de demissão voluntária no próximo ano, que vai consumir uma parte grande do recurso público que talvez afete todos os outros recursos de custeio e investimento. A gente não espera bons resultados de orçamento para o próximo ano.

***Como avalia que as ações de formação do setor podem ser afetadas?*** - A gente tem programa de bolsas, pagamos até 80% do valor do curso, temos um edital, com bolsa para 20 a 30 empregados, tem um processo seletivo. A gente verifica aquele profissional que tem mais tempo de casa, vagas para área fim, área meio, quantas bolsas serão por diretoria. Tem um processo seletivo. Temos as ações de idioma, que já estamos atendendo com estrutura interna, com multiplicador interno. E aí as outras capacitações. Dentro do plano

anual de capacitação tem um conjunto e programas para atender o desenvolvimento técnico, administrativo, gerencial e capacitações, para atender tudo. Nunca o recurso que chega para atender é suficiente para atender o plano de capacitação. Ainda não temos um destaque orçamentário para o Centro de Pesquisa para 2018. Quando cheguei aqui em 2014 tinha um recurso específico para o programa, o projeto da Unesco, tinha lá seus valores anuais lançados. Para 2017 não tivemos recurso específico para o Centro e para 2018 não temos um planejamento orçamentário voltado ao Centro, não foi inserido ainda isso. Temos que inserir como ação da educação corporativa, não tem rubrica própria, a bolsa, por exemplo, tem rubrica própria. No momento o Centro de Pesquisa está diluído, as ações estão diluídas. Se tem alguma área que tem uma ação que vai ao encontro dos objetivos do Centro temos os encaminhamentos, mas também não estamos divulgando isso como foco do Centro. Não teve nenhuma ação que falamos olha esta ação é do Centro. Nós tivemos antes que foi a formação dos pesquisadores e conteudistas, mas em relação aos empregados eles ainda não estão visualizando quais são as ações do Centro de Pesquisa, onde estão, porque não estão trabalhando nem junto ao CNPq e nem em ações internas. Então realmente se existe o Centro de Pesquisa entregue para educação corporativa a ideia é fazer o trabalho identificados com chancela do Centro, convidar conteudistas, pesquisadores, etc. Outra ação é a gente modelar a plataforma, mas a gente não conseguiu rodar ainda. Tem uma norma específica que todos os sistemas de TI têm que passar por comissão interna de

tecnologia da internet e comunicação, e eles tem que aprovar, tem que ter estudo técnico se é viável ou não, se vai sobrecarregar o sistema, se roda nas nossas máquinas porque aqui a gente usa sistema *Linux*. O que a gente tem agora é que localizar qual área que vai cuidar do sistema, eles já identificaram, mas falaram que não tem conhecimento do sistema *moodle*. Então eles pediram um curso para a equipe se formar, para atender. Eles e minha equipe vão fazer o curso para saber orientar quem cursar, os instrutores, etc. Também pedi parceria da área de arte e cinegrafismo, e também tenho que desenvolver um curso para os empregados.



## APÊNDICE 4 - Entrevista com Aduino Candido Soares

Aduino Candido Soares – Coordenador do Setor de Comunicação e Informação da Unesco/Escritório *Brasil*

Local: Sede da Unesco no Brasil. Brasília-DF.

Data: 26 de setembro de 2017

***Desde o surgimento da Unesco o tema da comunicação já desponta. Por que este tema assume uma relevância para o organismo desde seu início?*** – A comunicação sempre teve. Hoje a gente tem no mandato a área de comunicação e informação, mas esta estrutura programática da instituição pode sofrer alterações pela sua conferência geral, que acontece a cada 2 anos onde participam estados-membros. Aconteceu ao longo da história, de 1946, da criação da Unesco até hoje, alterações nesta agenda de comunicação e formação. Teve momentos que foi comunicação e informática, outros só comunicação. Hoje a gente está com comunicação e informação. E a gente realmente trabalha muito com o conceito que a única agência especializada da ONU que trabalha o tema da comunicação e liberdade de expressão.

***Tendo uma diversidade de estados-membros que compõe o organismo, como é o processo de definição de prioridades para o tema?*** – Para toda a estrutura programática são feitas propostas que são julgadas no Conselho Executivo da conferência geral. A cada ano a gente monta uma estrutura programática e um grande planejamento do que será trabalhado. As orientações que nós temos de trabalhar os temas buscando sempre a paz, a ética,

respeitando a democracia dos países. A atividade da Unesco é nunca panfletária, sempre tem uma postura mais neutra possível com relação ao desenvolvimento de cada país. São 175 países e cada um tem uma maturidade democrática distinta, assim a gente trabalha respeitando o estado de cada país.

***O que vocês entendem por neutralidade?*** – Não tem uma atitude crítica com relação ao desenvolvimento, à maturidade democrática do país. O que a gente não aceita e faz notas e há manifestação da direção geral é a com relação à violação de direitos humanos contra jornalistas, como assassinato, por exemplo, mas com relação ao desenvolvimento das comunicações, não. Isso a gente acompanha. E a gente existe em função da contribuição de cada país.

***Países que possuem um estágio de desenvolvimento mais maduro na área de comunicação servem, para a Unesco, como exemplo?*** – A gente faz estudos comparativos, mas sempre tomando cuidado ao fazer isso porque a gente tem que respeitar o país, o estado-membro que faz parte da própria Unesco, a gente é formada pelos estados-membros.

***E para o tema da comunicação, quais momentos da história da Unesco de atuação para o tema foram destaque? O relatório McBride é frequentemente lembrado. O senhor destaca este e/ou outros momentos?*** – Este é mais famoso que foi muito debatido e realmente marcou, até o estudo das comunicações. Eu ressaltaria esse momento.

***O posicionamento em relação aos temas é, como o senhor falou, muito fluido e dependente do contexto. Olhando as prioridades e estratégias a médio e longo prazo a expressão é possível identificar o tema o direito à informação. A Unesco fica atenta a momentos ditos como autoritários da história? Temos ouvido com força que vivemos um período de ascensão de governos autoritário, principalmente na América Latina. Como é a definição de temas e ao mesmo tempo o acompanhamento da história?*** – Não vejo muito o acompanhamento da história, o que está dado em termos de desenvolvimento das comunicações. A posição da Unesco em relação ao papel da comunicação sempre foi o mesmo, não houve alteração e a gente preza por um currículo mínimo de jornalismo. Como a Unesco atua no mundo? Ela atua através das datas. A gente tem efemérides onde trabalha determinados temas. Dia 03 de maio é o Dia mundial de liberdade de imprensa. É um momento em que toda sociedade civil organizada e a gente fazemos um grande levantamento de homicídios, e a gente fala disso, das questões da liberdade de expressão e riscos em cercear o trabalho de um jornalista. Sempre tem eventos no mundo inteiro e a nossa sede acompanha. No dia 02 de

novembro recentemente foi criado o Dia contra a impunidade, porque não só acompanhamos as violações de direitos humanos contra jornalistas, mas também acompanhamos os inquéritos para resolver esta questão. O índice de impunidade é muito grande de casos não resolvidos. Temos também o Dia mundial do rádio, criado em 2011, para trabalhar o tema do rádio, a importância do rádio. Todo ano a nossa diretora geral emite mensagem e a gente faz celebração ou induz ou convoca a imprensa para falar dos temas trabalhados. Outra forma são os projetos de cooperação em que, o escritório da Unesco Brasil estabelece com parceiros brasileiros, prioritariamente governo brasileiro. Trabalhamos também com publicações que identificamos temas relevantes para desenvolvimento das comunicações, tratamos da mídia comunitária, privada e pública, levantando temas e acompanhando as discussões nos países. É isso. Uma coisa de informação e atuação que acontece par e passo com o governo.

***Como a Unesco identifica nos territórios quais temas irá se debruçar?*** – É uma identificação na sede, pela equipe de comunicação. É feito uma proposta e os estados-membros concordam ou não. E a cada 2 anos esta estrutura é renovada.

***Mas há uma atuação específica em cada país? Por exemplo, num país emerge com forma determinado tema.*** – Muitas vezes sim. Por exemplo o Dia Mundial da Rádio foi criado na Espanha e foi feito uma consulta pública com todos os países para perguntar se era relevante, durante 2 anos, por iniciativa

dos países. Sempre o país, governo, que solicita. Sempre quem fala e quem solicita é o país que é signatário. Isso tem que ficar bem claro. Todas as solicitações de ações são sugestões feitas pelos países o que Unesco faz é ouvir e depois disseminam junto aos estados-membros e tenta identificar um consenso para o que seja uma linha de trabalho.

***Retornando para o Relatório MacBride, até hoje o relatório possui grande importância, com frequência é lembrado em diversos espaços (Estado, academia, sociedade civil). Que papel que a Unesco confere ao relatório e sua atualidade?*** – A Unesco entende como um relatório da Unesco, feito pela Unesco e é um marco.

***Ele se mantém atual?*** – Sim, ele faz parte da história intelectual do tema. É uma referência porque muitos países não conseguiram aquele nível de excelência, ainda continua sendo referência, ainda é muito atual.

***Sobre a atuação da Unesco no Brasil – o momento que o escritório nacional da Unesco se estabelece no Brasil, em 1964, o país vivia um contexto bastante particular. Como identifica este percurso de tanto tempo de atuação no país?*** – Eu estou há 15 anos no escritório. Não saberia dizer no Brasil de 1964 até 2002, quando entrei. Não saberia mesmo dizer porque o escritório teve tamanhos distintos. Hoje é um dos maiores escritórios da Unesco no mundo.

***A sede da Unesco no Brasil sempre permaneceu em Brasília?*** – Não sei dizer.

***E desde que o senhor entrou no organismo?*** – Eu entrei na área de desenvolvimento social, e em aproximadamente em 2006 vim para área de comunicação e informação. Para mim não era uma área muito conhecida, fui me formando ao longo do tempo. Sou especialista na área de informação e acompanhei o trabalho da área. É uma área sensível politicamente. O Brasil passou por muitas transformações. Nos aproximamos muito das rádios comunitárias num momento que havia muita resistência junto às rádios comunitárias, e tentamos aproximar do Ministério da Justiça. Iniciamos um trabalho junto ao governo no sentido de sensibiliza-lo para esta forma de atuação da comunicação. Acho que aconteceu de forma exitosa, porque reconheço que o trabalho que aconteceu em 2010 pelo Ministério do Desenvolvimento Social chamando as rádios comunitárias para fazer, durante um ano inteiro, um trabalho conjunto do MDS com radiocom, disseminar os programas sociais do MDS por meio da radiocom. Foi um mutirão que a gente fez em parceria, junto com a Abraço. A partir daí a gente viu um novo olhar, uma nova forma e um reconhecimento da atuação da mídia comunitária pelo governo brasileiro. Foi a primeira vez que a gente atuou junto com o governo convidando, capacitando. A gente fez uma capacitação no uso das novas tecnologias pelas rádios para que pudessem estruturar radiocom na *web*, e isso dando informações sobre os serviços sociais que estavam, disponibilizados à sociedade brasileira e

muitas vezes não chegavam ao município como deveria chegar. A gente precisava que estas informações chegassem por um comunicador local, para que não tivesse desvios, que a formação não chegasse truncada e o governo estendeu que a radiocom era a melhor forma. Era um projeto de cooperação técnica com o MDS, dentro dele tinha um componente de comunicação. A Abraço fazia a convocatória dos comunicadores em cada estado. O governo reconheceu – disse para as radiocom “venham até mim, pagamos passagem”. Esse foi um momento importante. E depois o Ministério das Comunicações, mais tardiamente, de 2015 em diante, tinha toda uma área apoiando radiocom, todo um esforço de formalização das concessões para radialistas. Houve uma simplificação dos processos de outorgas, havia um passivo muito grande de processos para julgamento e que avançou. Sinto que houve, de fato, no Ministério pessoas dedicadas à trabalhar este tema, que atendia a radiocom para dar explicações.

***Interessante que esta experiência foi após a Confecom, momento com intensa participação de expoentes das radiocom? O senhor identifica alguma relação entre a Confecom e a realização posterior deste projeto?*** – Não sei, acho que houve um olhar técnico e uma decisão de se chegar em um determinado lugar, era uma ação de comunicação e eles resolveram inovar e a gente participou. Agora esse trabalho no Ministério das Comunicações a gente soube que houve um avanço, mas a gente não trabalhou com isso. Quando a gente começou a fazer articulações o projeto começou a se descontinuar e

houve mudança na direção do Ministério. Então esse assunto não voltou mais.

***Fiz um exercício de fazer rastreamento de todas as matérias no site da Unesco para tema da comunicação, no Banco de dados. Vemos com força temas de liberdade de expressão e violência dirigida jornalista, nota de pesar de assassinato...-*** A gente é obrigada a fazer. A Unesco faz notas quando há violação de direitos humanos, assassinatos de jornalistas. A gente é envolvida, não tem como.

***Há outros temas que identifica com bastante incidência no Brasil, que tem demandado esforços do organismo ou contenha uma especificidade no Brasil nos últimos anos?*** – O que estamos liderando e tentando trabalhar é essa questão da violação de direitos humanos de jornalistas, porque no Brasil é muito alto o número de jornalistas assassinatos, este é o maior problema, ficamos sempre em 3º ou 4º lugar.

***Mesmo com a denúncia permanente não há avanço no enfrentamento e visibilidade a violações de direitos humanos desta categoria?*** - Essa denúncia não chega a população e é incrível que nem a mídia pauta, é impressionante, para nós é chocante. A Unesco atua, mas o desconhecimento é da população é impressionante.

***E por que não chega até a população se o nível de assassinatos é alarmante?*** – A pergunta é para a própria comunicação brasileira. Nós lançamos

ano passado um relatório que a gente fez um balanço dos últimos 10 anos da violação de direitos humanos em todo o mundo. De 2015 para cá o Brasil assumiu um posto, aumentou muito. Começou em 2012, era um assassinato por ano e começou a subir, e tem sido um trabalho direto. Recebemos o pedido da sede para acompanhar as respostas, porque há cobrança da nossa diretora geral junto ao país sobre o desenrolar dos casos, então a carta é encaminhada e a gente acompanha o retorno.

***A Unesco tem uma avaliação do motivo do aumento desses casos de violação de direitos humanos?*** - Não se sabe. Não tem um estudo com relação a isso, mas é fenômeno que acontece no Brasil inteiro. Jornalistas são assassinatos em todas as regiões do Brasil, na área rural, urbana, de fronteira, etc.

***No site do Itamaraty há a informação de que o Brasil integra o Programa Internacional para Desenvolvimento da Comunicação. O Brasil ainda integra este Programa?*** – Acredito que sim. Mas não tenho informações.

***A avaliação não unicamente da academia é que a gente vive um momento participar da história do país, evidenciado na destituição recente de uma presidenta. Mudança de gestores e nas políticas públicas, como a EBC, afetam a atuação da Unesco para o tema da comunicação?*** – Não, a gente continua atuando da mesma forma. Quando a EBC foi criada éramos parceiros e por decisão do governo não

quiseram renovar projeto conosco<sup>113</sup>, a gente reage de acordo com a solicitação do país. Nossa cooperação técnica feita a pedido do Brasil.

***Nas assembleias a Unesco faz muitas recomendações aos estados-membros. O tema da comunicação envolve um conjunto de sujeitos, como esse projeto desenvolvido pelo MJ. Como avaliam do papel de cada um destes sujeitos? O que cabe ao Estado, à Unesco e à sociedade civil?*** - A gente coopera, não existe essa atuação obrigatória da Unesco nos países. Aos outros não saberia avançar neste sentido, porque depende de como o país lida com esses elementos. São setores da economia que constituem o país. A comunicação é um setor do país e tem seu desenvolvimento próprio, tanto que o desenvolvimento das comunicações, então cada país tem um nível. A Unesco não vai ter uma atitude pré-definida de como cada país vai desenvolver suas comunicações, isso é uma escolha e uma prerrogativa de cada estado, ele é autônomo para definir como vai entender.

***Para entender os limites e possibilidades da atuação da Unesco, qual é a relação com o tema, o Estado e os cidadãos.*** – A Unesco só vai se for chamada, se for convocada. A não ser que haja violação de direitos humanos, quando faz uma carta lamentando a morte dos jornalistas.

***Verificando as estratégias de atuação da Unesco em médio prazo para o***

---

<sup>113</sup>. Refere-se ao projeto do Centro de Pesquisa e Inovação da EBC.

**tema, o acesso à informação e a inclusão de tecnologia para acesso ao meio digital se apresenta com força...** – Isso. Aí no caso do acesso à informação o que a Unesco pede e enfatiza é o risco de hiato digital, de exclusão de pessoas da grande rede. O acesso a informação é do acesso do que está nas redes. Esse hiato digital é possível que aconteça em função da alfabetização das pessoas para acessar estas informações.

**O Brasil apresenta o dado de pouco mais de 50% da população com acesso à internet. Como é atuar num país que há uma lacuna tão grande?** – Nosso trabalho é falar disto, que é muito importante o uso das tecnologias, enfatizar a necessidade da inclusão das pessoas. A entidade ajudou o governo brasileiro a estruturar a Lei de Acesso à Informação. A gente é parceira do CGU, mas para nós é um país imenso, com diversidade de todo tipo e o que a gente faz é acompanhar o que está acontecendo e fomentar o uso de tecnologia sobretudo pela educação.

**Como vocês fazem para ter acesso e conhecimento sobre esta diversidade? Vocês desenvolvem estudos?** - A gente é parceiro do Centro de Categorização da Unesco, do Comitê Gestor da Internet (CGI) e tem acompanhado por meio deles, do trabalho que eles realizam. A net do Brasil é uma das mais conhecidas no mundo, porque o CGI faz pesquisas pelas empresas, nos domicílios. Agora mesmo a gente está apoiando a pesquisa sobre tecnologia da informação e Cultura. A gente tem uma visão clara em termos de estudo do que acontece no Brasil. Outra coisa é a pesquisa acadêmica, a universidade

brasileira e a Rede de Catedras. Conhecimento sobre o que acontece acho que existe muito.

**O projeto de cooperação parte do governo. Como é o processo de recebimento da proposta?** – O governo brasileiro cria um projeto, elabora, que é encaminhado ao Itamaraty. A ABC que analisa este proposta e busca formatar, negociar com proponente a forma e a área de atuação passível da cooperação técnica da Unesco. Nem tudo o que o que é solicitado pode ser feito pela cooperação técnica porque o governo tem uma forma de atuação que não pode se identificar com a forma de atuação de um organismo internacional. A cooperação técnica internacional só pode ocorrer em áreas específicas possíveis de atuação do organismo internacional. Porque o organismo pode atuar no Brasil durante determinado tempo, para determinada ação e tem que deixar explícita a saída deste organismo daquela área. O governo atua naquele tema perenemente, o organismo atua de forma pontual. Esse pedido é feito pela ABC depois do acordo, a ABC escolhe o organismo internacional que pode dar esta colaboração, encaminham a proposta de cooperação e nos pedem a não objeção.

**O que vocês olham quando recebem um convite para colaborar em um projeto de cooperação técnica?** – Sobretudo se aquele pedido está dentro do mandato da organização, nosso mandato é restrito. Quando falo mandato na área de comunicação a gente atua no que diz respeito à informação, temas relacionado à

liberdade de expressão e direito à comunicação dos cidadãos.

***A Unesco não faz objeção às ações, mas a identificação do alinhamento?*** – Exato. Se aquilo que está sendo feito se é nosso mandato, se podemos trabalhar porque o projeto tem que ser aprovado na nossa sede, e tem que guardar referência àquilo que estamos autorizados a trabalhar no Brasil.

***Depois da assinatura do acordo entre as partes, como o projeto se desenrola? Vocês se reúnem?*** - A gente estabelece a parceria através documento assinado a seis mãos. E aí é feita a transferência de recursos e fazemos um planejamento com parceiros, com o governo para identificar que ações naquele desenho de projeto serão implementadas. Essas ações acontecem e sempre o *start* é do governo. Eles que propõem e a gente ajuda a implementar as ações previstas. A gente é alternativa de execução. O governo tem orçamento dele que faz determina ações, conosco é outro orçamento oriundo do governo brasileiro para aprovar atividades.

***O decreto que regulamenta a cooperação técnica no Brasil com organismos que integram a ONU...*** Decreto 5151/2013, do governo Lula e depois tem outras portarias.

***A regulamentação foi mudando com o tempo?*** - Sim, hoje é bem restrito, não é qualquer coisa que a gente pode fazer. O Decreto foi um marco forte, e sempre há possibilidades de fazer alterações. Ele foi enrijecendo a cooperação

técnica. Havia possibilidade maior de contratação. Hoje em dia está bem restrito, o governo brasileiro entende que os organismos internacionais têm um espaço para atuar e a gente é acompanhado, sobretudo pelo governo.

***Dentro dos modelos de atuação da Unesco por várias frentes, para a Unesco qual a importância dos projetos de cooperação?*** – Para nós é uma oportunidade de trabalhar com o governo, acelerando processos que para nós são importantes. Trabalhamos numa agenda que é do mandato para nós é fabuloso. Trabalhar em projetos que estão falando de novas tecnologias da informação para a educação é muito interessante, então a gente tenta também estabelecer parcerias que tenham aderência ao nosso mandato, é melhor, dar retorno a nossa sede daquilo que o Brasil está fazendo. Então como a gente é parceiro, a gente consegue fazer de maneira mais atuante. Quando a gente não tem projeto com o governo brasileiro a atuação é mais tímida, porque não consegue realizar mesmo. Mas isso acontece para os temas em que há um consenso – o Estado entende que tem que avançar, a Unesco tem *expertise* na área então a gente avança. Essa é a vantagem e a gente gosta muito quando isso acontece.

***Algumas análises sobre a cooperação técnica internacional apontam que projetos como esses tem alto nível de burocracia, questionam a efetividade e sustentabilidade da ação justamente por ser uma ação datada. Como avalia estas críticas?*** - A questão da burocracia é difícil falar. Porque há questões de controle, e existe controle

do estado em relação a gastos porque a gente fala de gastos públicos. A Unesco quando trabalha com governo usa das regras da Unesco, existe um manual de Convergência, mas basicamente são as regras da Unesco. Essa crítica pode ser interpretada por uns como uma dificuldade, mas por outros não impediu que a gente continuasse trabalhando com governo e fazendo projetos, por outro lado o governo tem dificuldade de gestão dos contratos e orçamentos, então busca apoio da Unesco para trabalhar temas especiais. Então a questão da burocracia acho que é natural em função da gerente trabalhar com as regras de um organismo internacional que tem toda uma lógica própria.

***E sobre as críticas da efetividade e sustentabilidade do projeto?*** – O que acontece é que o projeto de cooperação técnica vem para ajudar a transformar algum setor, ou dar a cooperação técnica em determinado tema. Muitas vezes depois da cooperação técnica com a Unesco se cria uma política pública e essa política pública ganha sustentabilidade. Do nosso lado, a gente percebe que há sustentabilidade sim, a gente é chamada a trabalhar em termos de protótipo, de laboratório de ideias, para pensar junto, trazer cases internacionais, como trabalhamos com a LAI. A gente não pode propor leis, a gente ajuda o Estado a pensar determinados temas e depois o Estado que avança. A ação é pontual, mas tem força que é a de aproximar o governo de boas práticas e o governo que tem a tua capacidade. Do nosso ponto de vista de organismo internacional nos termos do nosso mandato, a gente percebe que muitas ações tiveram sustentabilidade,

que mudaram de status em termos de prioridade junto ao Brasil, temas que não eram prioritários passaram a ser. No nosso ponto de vista muitas ações aconteceram, por exemplo, o tema violência nas escolas: a Unesco fala disso o tempo inteiro, foi a primeira organização que fez pesquisas preocupadas com esta questão. Estruturamos projetos na área que fomentavam a abertura das escolas nos fins de semana, o debate nas escolas para evitar a depredação do patrimônio público, trazendo a comunidade para debater e harmonizar o entorno da escola. Depois o governo criou o Programa Escola Aberta. Então a gente já tem feito isso. Falar sobre determinado tema e o país entendem que é preciso fazer uma política pública.

***Para o tema da comunicação, o senhor identifica algum projeto de cooperação técnica que tenha deixado esta contribuição?*** – Eu entendo que a questão da EBC a gente queria criar um Centro de Pesquisa Aplicada, a gente não conseguiu avançar por questões relacionadas ao nascedouro da EBC, como foi concedida. Não ficou muito claro para gente a possibilidade de ter esse centro atrelado com a empresa. A gente bateu muito a cabeça com o arcabouço estrutural de como o Centro estaria estruturado. Estaria muito ligado a direitos humanos, de prioridades da empresa e um foco na disseminação da ideia da comunicação pública como um tema nas universidades. A gente não viu núcleos de concentração acadêmica específicas em comunicação governamental. É um problema que a gente ainda encontra, de poucos departamentos preocupados com comunicação governamental.



***O projeto da EBC aponta a lacuna formativa do profissional para atuação na comunicação pública e por isso se fazia necessidade da criação de uma escola, primeiramente, e depois em um centro, na revisão no projeto.*** – Foi muito difícil para a EBC entender o que era isso, mas depois a gente começou. Demorou muito, para começar foram 2 anos mudando de gestão e caiu nas mãos da Joseti Marques, a ouvidora, que é uma pessoa da academia, porque tinha também a dificuldade de encontrar dentro da EBC profissionais da academia, a gente sabe que o setor de comunicação não é eminentemente da academia. São profissionais que tem vivência, mas não necessariamente estudaram para fazer o que fazem. Então a linhagem era muito acadêmica. A gente se aproximou da CAPES, do CNPq, do MEC, houve um estudo amplo para se pensar. Então surge o novo laboratório de ideias com objetivo de chamar atenção para comunicação governamental.

***Os projetos de cooperação técnica sofreram interferências externas e externas que afetaram diretamente na execução das ações. Por exemplo, o projeto de cooperação da EBC teve mudanças na coordenação, dificuldades na contratação de consultores, etc. Que mais fatores externos o senhor avalia que impactam mais diretamente na execução dos projetos?*** – Acho que a alternância política é a principal porque a cooperação técnica não é algo simples de ser feito, exige conhecimento técnico que o órgão deve ter. Primeiro tem que ter vontade política, depois estrutura de pessoal técnico capaz de entender a participação da Unesco e que tenha

poder de realização dentro do órgão. Essa conjugação não é simples. Junto com isso o *doc* válido com recurso em caixa. Como todos esses elementos juntos realmente, a Unesco batalha muito para conseguir estar junto ao governo para que tenha estes elementos pra poder trabalhar, se faltar um destes a Unesco não realiza. Tem um tempo da elaboração para assinatura do projeto, que leva em média 06 meses em média, mas é comum levar um ano também. Depois que começa a execução a gente precisa se organizar para que o órgão possa trabalhar com a cooperação. Tem [o consultor, pesquisador contratado] que entender que não é contratado e que a gente gera contrato, contrata consultorias, aciona um grupo de consultores para poder avançar naquele tema. Isso é o que a gente chamará de execução, mas quem toma a ação é o órgão e ele precisa se estruturar para executar um projeto de cooperação técnico internacional. Esse elemento de constituição de equipe para trabalhar conosco é outro problemão. E se mudam os atores políticos você perde esta equipe e você tem que formar nova equipe, e muitas vezes você não consegue e aí pára. Se você perde aquelas pessoas que estavam trabalhando com você há um treinamento no escritório da Unesco. O outro treinamento é feito pela ABC para que o órgão dê informações de acompanhamento à ABC. Tudo isso, esse grupo não é simples de ter, e tem que ter no mínimo 2 pessoas exclusivas para executar o projeto.

***No período de execução do projeto da EBC houve fatores externos, como a destituição da ex-presidenta, que diretamente impactaram o projeto.***

***Tivemos contingenciamento de recursos...*** – Recurso nem tanto. Foi mais a questão da desarticulação das equipes, mas não renovação. Chegou um momento que tinha que renovar o governo e decidiu não renovar.

***Em diálogo com setor de educação corporativo da EBC e a ouvidora responsável pelo projeto, foi repassado a informação de que não houve o pagamento da última parcela da consultoria referentes ao regimento interno do Centro. Isso possui relação com ajuste fiscal do novo governo ou é independente?*** – Isso está em discussão, não sei como vão resolver. O dinheiro está em caixa, ele existe. Vamos devolver o dinheiro. Não faltou dinheiro, todos projetos têm dinheiro. Os projetos estão sendo encerrados e o dinheiro está sendo devolvido.

***O contexto atual é distinto do momento de formulação dos projetos (2012 e 2014<sup>114</sup>). Caso fossem renovados, teriam novo foco de ação?*** – Não sei te dizer porque a EBC ao longo da execução foi modificando. Quando a Joseti entrou entendeu que era um Centro. Muitas coisas fizeram lá. Eu tenho uma avaliação de que o projeto da EBC foi muito positivo porque de fato eles conseguiram tratar este tema internamente, a necessidade do Centro, da necessidade de capacitação de alto nível, isso foi muito falado no evento que a gente chamou a CAPES. Eu acho que a atuação da Joseti e da presidência da EBC foi muito positiva para esse

tema. O que está acontecendo agora foi uma decisão da casa em não renovar. E houve de fato um atraso na execução pelo parceiro. As pessoas que estavam favoráveis atrasaram na implementação, muita coisa aconteceu com recurso próprios e não pela atuação direta da Unesco. A Unesco foi um chamariz para botar luz num tema que era muito importante para eles que era a formação das pessoas. O mesmo acontece com presidência. Existe um problema, de um sistema enorme do governo: o governo precisa harmonizar as regras de formação das ascoms dos ministérios, cada uma trabalha de um jeito, cada autoridade vem com seu assessor de comunicação, existe problemas de harmonização da comunicação governamental como um todo. E o projeto tem como objetivo articular isso da melhor forma, trazendo capacitação, fazendo chamamento de harmonização de todos. Através do projeto tem interesse em harmonizar a fala com todos os órgãos.

***O senhor apontou que os dois projetos (da EBC e Secom) atuam na formação dos funcionários para fortalecimento das áreas fins. No que a Unesco tem a contribuir nestes dois temas e na formação dos funcionários?*** – O foco que temos para o tema da comunicação foi sempre levando em consideração o cidadão. O Centro de formação usava como referência o modelo de currículo de ensino de jornalismo da Unesco. Para ele a gente poderia contar também as cátedras de comunicação que o Brasil tem, então foco na questão do ensino. Como a gente sabe que a categoria de jornalistas muitos deles não são formados a gente percebia que era muito relevante. Já no governo [projeto

---

<sup>114</sup>. 2012 – Assinatura do projeto Centro de Pesquisa Aplicada. 2014 – Assinatura do projeto Aperfeiçoamento da comunicação governamental.

Secom] é política pública, a ajudar o governo a estruturar uma política de formação das assessorias de comunicação, coisa que a gente fez inspirado no estado do Sergipe. A gente fez um projeto de comunicação no estado do Sergipe que tinha essa ambição, não ser a assessoria de comunicação do governador, mas sim trabalhar a comunicação como área pública de atuação específica no estado.

*Faltavam estas compreensões ao estado do Sergipe e ou mesmo na Secom da comunicação como área pública de atuação?* – Todos os governos não têm muito essa compreensão. A área de comunicação governamental nos estados é muito a assessoria do governador, não havia compreensão de comunicação como tema, como direito do cidadão. E na Secom a gente está nessa linha, trabalhando com esse foco, de ter olhar único do governo, harmonizar o conhecimento, dar formação para poder nivelar o mesmo nível porque cada um trabalha de um modo, porque as especificidades de cada ministério muitas vezes impõem uma atuação distinta. Então a ideia era ter harmonização e ajudar o governo a estruturar uma política pública de comunicação. Já da EBC era uma coisa mais profunda, de ambição mais acadêmica porque é uma empresa né, com vários funcionários e havia ali claramente um *gap* de formação desnivelada do corpo de funcionários. Já no governo, em função de que são cargos de comissão, o que a gente estava propondo é uma carreira de comunicadores do governo. Tudo isso você fala ao propor uma formação. A gente sabe que a área de comunicação

em termos de políticas públicas sempre foi muito pobre, a gente sabe isso. Como a gente está trabalhando com o governo um laboratório de ideias de estruturação de Política Pública de comunicação, que não existe, é uma coisa super nova, é isso que a gente faz para o país. Vocês precisam ter especialistas em comunicação que pensam a comunicação de forma mais longa, e não alterando de acordo com quadro político do momento.

*O projeto da Secom caminha para etapa final, encerra em agosto de 2018. O senhor avalia que o projeto tem atingido seus objetivos?* – Agora nesta gestão que a gente conseguiu avançar mais, de uns dois anos para cá que veio equipe. O projeto começava e parava, havia uma dificuldade muito grande. Voltando a questão da gestão do projeto. Tanto com a Secretaria [Secom] quanto com a EBC a gente trabalha com comunicadores, aí a dificuldade de trabalhar a gestão de recursos. A execução de projetos com comunicadores é um desafio porque eles não têm arcabouço de fazer gestão de recursos, muito difícil de trabalhar mesmo. Quando a gente começou a trabalhar com a Secom não era nem unidade gestora orçamentária, quem cuidava era a Casa Civil, então não tinha nem com quem falar em temas administrativos de valores, editais de contratação de pessoal. Tem todo uma área de trabalho de gestão que não é de comunicadores, mas de administradores. Até que foi implantada unidade uma gestão orçamentária. Hoje a Secom tem gestora de orçamento e com isso eles começaram a entender a minha língua porque a cooperação técnica internacional tem uma área de

gestão financeiro-orçamentária que é gestão de recursos públicos. Na EBC também tivemos muitos problemas pela mesma coisa. Lá a dificuldade institucional era muito grande, porque tinha dificuldade enorme em entender o que representava a Unesco, se era um contrato, convênio, fornecedor. Esse é um grande problema da cooperação técnica, a gente tem um trabalho enorme que ajudar o órgão a entender, porque é em função da lei que define que tem um grupo que faça a gestão.

***O que ocorre? Os órgãos proponentes dos projetos aguardam que a Unesco execute integralmente as ações e isto paralisa o projeto?*** - É tipo isso, mas a lei me impossibilita, eu não posso fazer. Eles têm que não só estruturar a área com técnicos específicos, mas eles têm que demandar fazendo termos de referência, solicitando pagamentos, recebendo os consultores, gerindo os contratos de consultoria, esse é maior problema eles não conseguem fazer gestão de contrato. Nós fazemos a contratação, mas a gestão do contrato é feita diretamente por eles.

***Tomando a experiência do projeto da EBC, o consultor da Unesco realizou uma formação com um pequeno grupo de funcionários para serem multiplicadores. Como a Unesco avalia o fato de que o sucesso do projeto depende da continuidade da ação pelos funcionários?*** - No caso da EaD não tem como, a gente precisa, você precisa de professor, a gente fala de um tutor. A plataforma que foi desenvolvida foi muito bem-feita, conseguimos um consultor de muito altíssimo nível, nome inquestionável e desenvolveu a

plataforma e alguns conteudistas foram contratados para fazer o conteúdo e montar os cursos. Aí a questão da sustentabilidade, é um ótimo exemplo para o curso de EaD, porque ele precisa e depende de mão de obra de qualidade porque senão não vai. A gente está falando da educação corporativa da EBC. A Unesco ajudou a desenvolver a plataforma, coisa que eles fariam com dificuldade, a dar critério do melhor conteúdo. Agora a sustentabilidade vai depender de como a EBC conseguirá manter um corpo técnico de tutores para fazer que esta plataforma seja utilizada e o corpo técnico seja beneficiado por essa tecnologia educacional. A gente vê que este é caminho para o desenvolvimento tecnológico da educação. Aí é a carga da empresa dar importância à área de formação dos funcionários. Ali foi um ótimo exemplo, basicamente de como a Unesco atua – entrou, estruturou o curso e saímos.

***Há outros projetos de cooperação técnico internacional assinados além dos três (EBC, MC e Secom) já mencionados?*** – Não, não na área de comunicação. Tivemos muita dificuldade em chegar nestes três projetos, quase uma década porque não era afeto, não havia interesse, o primeiro que fizemos foi de Sergipe, trabalhou muito bem até chegar perto das eleições. Trabalhamos dois anos e quando chegou o marqueteiro da cidade o projeto parou. Para chegar neste tentamos vários antes com o Ministério das Comunicações, mas sem sucesso.

***Qual o motivo do insucesso destas experiências?*** – O Ministério das

Comunicações não tinha interesse na cooperação técnica internacional.

***É possível fazer uma avaliação dos projetos da Secom e EBC nos seus objetivos? As áreas-fins foram fortalecidas como objetivavam?*** – Acho que sim, eu acho que a EBC foi o melhor nesse sentido porque ali é uma instituição que foi criada, havia dificuldade de entendimento da sua natureza, há dificuldade de identidade, uma crise existencial na EBC. Isso a gente sentia na fala, que é pública, governamental, tem a NBR lá dentro. A gente sentia também o desnível dos quadros técnicos, dos doutores junto com pessoas que nunca tinha frequentado uma universidade, e junto com a rádio nacional maravilhosa, que atua numa plataforma instalada impressionante de rádio *versus* uma televisão que ninguém dá bola, que todo mundo questiona. A gente percebe que é uma instituição com muitas contradições, mas apesar de tudo isso a gente conseguiu trazer um elemento de alto nível que a criação de um Centro de Pesquisa Aplicada. A atuação da Joseti como ouvidora foi exemplar, conseguir fazer com que a área de comunicação pública pensasse em níveis elevados para seu corpo técnico para nós é fundamental. Ela falava do ensino de comunicação pública em todas as falas, ela divulgou, estando conosco teve acesso a todos os eventos no mundo sobre desse tema. Foi disseminado no mundo que o Brasil tinha intenção de criar um Centro, e tem [a intenção]. Tomara que aconteça. Já na área da Secom a gente está avançando. A gente entende que eles têm a mesma ideia que nós, eles entendem que a política pública de comunicação tem que ser

estabelecida, mas é algo que exige uma vontade política, tem um sistema, o Siscom, que eles implantaram e muda de usuários a toda hora. Eles querem reforçar esta capacitação. Está vindo agora uma autoridade de Inglaterra para falar da comunicação na Inglaterra para equipe da Secom e que foi uma inspiração da Unesco. E o projeto com o Ministério das Comunicações foi maravilhoso porque a gente nunca tinha trabalhado comunicações no Brasil, o setor não tinha projeto de cooperação, tinha com rádio comunitária e com iniciativa privada, mas não com a iniciativa pública. A dificuldade maior que a gente teve de gestão porque é uma questão do tipo de profissional que atua nestas instituições que não tem essas habilidades, essas competências de gestão. Nestas instituições a gente sentiu dificuldade de ter menos pessoas com essa *expertise*, porque você tinha pessoas basicamente ligada à rádio, à televisão, à comunicação, o que é natural. Tanto é que na Secom a gente avançou quando chegou uma gestora do MEC que conhecia a cooperação internacional e fez as mudanças. Faltava a parte de gestão de política pública. O Brasil não conhece a gestão de Política pública de Comunicação. Quando fala de política pública fala de orçamento, de estratégias de programa, de metodologia de administração pública e esses elementos não estão muito conectados com o tema da comunicação. O ideal seria se tivessem na área de comunicação profissionais que tivessem esta visão. Não só na área fim, mas a gestão de política pública de comunicação, a área de comunicação é fundamental hoje nos sites, em todos movimentos de sistemas, das plataformas na internet, aumentou a complexidade, isso requer a

administração, requer recursos, etc. Tudo isso para acontecer no governo você precisa de pessoas capazes de avançar. Eu acho que Unesco ajudou muito porque na hora que constroem em cada projeto destes um núcleo de gestão as pessoas começam a olhar com outros olhos, mas foi difícil porque a gente teve que praticamente formar um por um. A gente já tinha experiência com a TV Escola no passado e teve problemas, com a TV Justiça e todas as unidades de comunicação do governo padecem deste mesmo problema: a gestão não existe. Por exemplo, como contratar um redator, uma equipe para fazer um programa. Isso nas regras de contratação do governo é muito complicado. Se perguntar como a TV Câmara trabalha eles vão fazer um rosário enorme porque eles têm dificuldade na área de produção. Tudo isso está por se criar, de fazer com que tenham pessoas que saibam gerir as necessidades da comunicação com recursos do governo. As necessidades da comunicação são mais facilmente geridas com recursos da iniciativa privada, e não do governo, só que existe a comunicação pública, então você tem que ter gestão e comunicação pública trabalhando e os produtos são parecidos, os mesmos.

***Na sua avaliação, por que a gestão dos produtos da comunicação pelo setor privado é preponderante? Há relação com a presença majoritariamente privada da comunicação no sistema brasileiro?*** – Não, porque aí teria que ver com processos específicos do setor de comunicação, que são muito rápidos. Você tem que fazer de um dia para o outro uma produção, contratar um arsenal enorme de pessoas e não tem

mais eles aí. Essa pergunta tem menos com a questão ideológica privado-público e sim como se produz no setor de comunicação. É uma loucura, como se produz no cinema, da quantidade dos profissionais.

***Os profissionais e processos estão melhores preparados e estabelecidos no setor privado do que o público?*** –

Eu vejo que existe uma dinâmica de necessidade de mão de obra não permanente muito grande. É o fazer comunicação que é muito diferente, das produções de TV são diferentes. Você pode ter um jornalista que foca um tempo, mas para fazer uma audiovisual que entra e sai a empresa não precisa do profissional o tempo todo. Então tem toda uma lógica do profissional de comunicação que envolve uma complexidade imensa, que envolve leis trabalhistas, vários temas.

***Na sua avaliação, por que o setor privado responde mais rapidamente?*** -

Acho que tem os instrumentos ou se acostumou a fazer assim, o fato é que é muito mais dinâmico. No governo você tem concursos públicos, são pessoas permanentes, você não pode demitir com tanta facilidade, tem que ter nível acadêmico.

***Mas isso não poderia contar a favor como elemento de continuidade?*** –

Aí você tem que entrar no estudo de como é feito a produção de comunicação, como é vida dos profissionais da área de comunicação. Os direitos dos profissionais da comunicação entram aí. O modelo que vejo no Brasil, a gente percebeu que consegue funcionar de

maneira mais livre quando está numa empresa privada. Os órgãos de governo para contratação têm uma série de pré-requisitos distintos. A EBC são funcionários. O foco que a gente atua é com o governo e com ele a gente percebeu que tem muita coisa para fazer. Eu sinto que o setor de comunicação tem muito para se desenvolver no Brasil. Com a cooperação técnica a gente percebeu o Brasil tem várias áreas, profissionais. Esta questão do conhecimento de uma alternativa administrativa que está inserida na cooperação técnica internacional que a EBC poderia se beneficiar muito mais, mas ausência de gestores para operar foi difícil. Eu acho que eles também têm dificuldade de gestão para operar outras contratações, outros projetos, não é só conosco, é geral. Eu acho que o próprio governo tem dificuldade em lidar com o tema da comunicação porque os pedidos que nos fazem têm a ver com formação, com estruturação de toda uma área de conhecimento que envolve gestão de recursos públicos e comunicação. Não é uma profissão que você entra e bate cartão, é de uma outra natureza, trabalha por demandas. Cada profissão tem suas especificidades o que eu acho que a área tem as suas que muitas vezes são desconhecidas por quem gere os recursos. E mesmo nós da Unesco tivemos dificuldades, porque tem uma série de questões subjetivas. Como julgar um portfólio? Toda a área envolve questões de subjetividade, de produção artística que são pouco mensuráveis e quando envolve gasto público você tem que ter questões objetivas.

## **APÊNDICE 5 - Entrevista com Márcio Lopes Correa**

Coordenação Geral de Cooperação Técnica Multilateral da Agência Brasileira de Cooperação (ABC)

Local: Sede da ABC. Brasília-DF

Data: 29 de agosto de 2017

***Revisitando o manual sobre cooperação técnica internacional, uma parte fundamental aponta que os projetos de cooperação técnicas internacionais tem como finalidade mudanças estruturais, não de conjuntura, como é que você avalia que projetos da área de comunicação sinalizados colaboram para uma mudança de estrutura? Quando se fala em mudanças estruturais, o que se pretende com isso? Que é algo de bastante impacto?*** - A função da cooperação técnica é desenvolver capacidade, quer dizer, promover o desenvolvimento do país a partir de uma porta de conhecimento na verdade que permitam desenvolvimento de competência, novas habilidades, catalisar processos, então muitas das ações de uma país em desenvolvimento, qualquer um, justamente por ser desenvolvido ele tem um grande leque de deficiências em termos da qualidade de produção, questões na área de cidadania, como o cidadão tem as oportunidades, têm acesso à serviços públicos, uma geração da riqueza nacional se desenvolve, é tudo isso. Quando um país não domina essas coisas todas é o que faz a diferença de um país desenvolvido e um país em desenvolvimento. E a função da cooperação técnica é, por meio de parcerias externas, acelerar esses processos. Aportando, e em alguns casos, gerando conhecimento novo para cobrir essas lacunas que impedem justamente que o país dê esses saltos qualitativos e alcance um nível de desenvolvimento. Então, o Brasil é um

país em desenvolvimento e tem suas deficiências e busca superar por meio dessas parcerias com o exterior. Na área, os 3 projetos aqui que foram selecionados são projetos com órgão federais. O que acontece no âmbito federal? Uma característica do governo federal em que se aplicaria qualquer área pública, governos estaduais e municipais, é uma insuficiência de capacidade de planejamento de gestão. Então, a função de muitos projetos que nós temos com organismos internacionais é disponibilizar para órgão públicos, por meio de consultoria e diagnósticos de avaliações, de capacitações de desenvolvimento de projetos pilotos, de validação de práticas, ou seja, são uma série de mecanismos desenvolvidos no âmbito de projeto de cooperação técnica cujo o horizonte é dotar esses órgãos públicos de novas competências, novas habilidades, novas capacidades. Na medida em que eles se apropriam dessas novas competências, habilidades, eles podem atuar melhor nas suas áreas de mandato, ou seja, dar cumprimento eficaz às políticas públicas de suas responsabilidades, implementar melhor programas em que eles são os gestores principais, e com isso permite que o estado brasileiro tenha uma ação mais eficiente que você possa então usar melhor os recursos dos pagadores de impostos.

***O documento aponta que a interação técnica multilateral apresenta diferenças em relação a bilateral. O***



*que o senhor avalia que a multilateral contém de especificidade? A diferença está no fato de ter uma parceria com organismos internacionais? Quais são os ganhos a partir dessa relação?* - Bem, os modelos são diferentes. Uma relação bilateral, e que no Brasil é bastante reduzida no qual são menos de 5 países que o Brasil tem relação bilateral ainda por causa da questão da doação. O Brasil tem basicamente relação com a Alemanha, Japão, França. É praticamente isso e algumas atividades pontuais, mas não no sentido clássico de um programa de cooperação, como a União Europeia. Também com Estados Unidos, Itália e algumas coisas com o Reino Unido. Nessas cooperações bilaterais, é aquele modelo onde você basicamente trabalha com especialistas de órgãos governamentais ou de fora do governo, que esses governos contratam para mandar para o Brasil para atuarem como especialistas técnicos em projetos que tenham sido discutidos, negociados numa pauta conjunta com o governo brasileiro. É uma relação mais rígida, em relação ao Brasil e o parceiro externo e o que você pode fazer com esses parceiros externos, ou o que eles estão dispostos a fazer no Brasil. Com organismos internacionais, você tem um leque de opções muito maior. Porque os organizacionais internacionais a função deles é atuar em benefício dos seus países-membros, então você não negocia com um organismo internacional o que ele vai fazer no Brasil. Você discute com ele o desenho de programas ou projetos que obviamente se enquadre nos mandatos dos organismos, mas não é uma relação de negociação. Um organismo internacional, por exemplo, não pode se negar a atuar no Brasil como um governo estrangeiro pode dizer não, “na área tal eu não vou atuar no Brasil porque isto está fora das minhas prioridades”. Um organismo

internacional não pode fazer isso. Então enquanto uma proposta de cooperação do Brasil, enquadrado nos mandatos do organismo, o que vai ser discutido não é se o organismo tem interesse ou não, vai se discutir as condições, as melhores condições deste organismo internacional contribuir para o desenvolvimento do país, nos limites das suas capacidades [do organismo], naquele primor dos seus mandatos. Nesse sentido, como estamos falando sobre organismo internacionais, são organismos que tem uma rede global, tem atuação em todos os continentes, tem não apenas os seus quadros de funcionários mensalistas, mas eles têm acervos de conhecimento em função de uma atuação aí de décadas, mais de 50 anos, ou seja, eles são veículos de acesso à rede de conhecimento, acesso às experiências acumuladas e desenvolvidas em outros países em desenvolvimento, em países desenvolvidos. Então os organismos internacionais têm, vamos dizer assim, tentáculos para fim de acessos às experiências em um leque muito grande inclusive dentro do próprio Brasil. É o caso por exemplo desses projetos aqui a questão não é que você precise de um consultor internacional para fazer determinado *benchmarking* de um tema, mas com o organismo internacional, com a sua experiência acumulada nesses temas ou subtemas dentro de um tema maior como a educação, ciência, cultura, eles podem dar uma orientação qualificado, um apoio qualificado para órgãos públicos nacionais para que mesmo buscando especialista dentro do próprio Brasil você possa fazer um uso otimizado, vender esses especialistas brasileiros, muitas vezes ou estrangeiros em alguns casos, para chegar aonde esses órgão querem, ou seja, é tocar as feridas, tocar nos pontos de bloqueios, nos gargalos, seja de planejamento, de desenhos estratégias ou modelos de fortalecimento de Recursos Humanos

desses órgãos, ou dos processos de gestão, ou a questão normativa. Mas isso tudo só se consolida em modernização de processos internos, por exemplo. Então o projeto de cooperação, ele pode atuar em diferentes caixinhas vamos dizer assim, mas de maneira coerente e aí entra na questão do estrutural que você mencionou no início. Um projeto bem desenhado e bem-sucedido ao longo de sua execução é um projeto que permite sair de uma posição X para uma posição Y, ou seja, dar um salto qualitativo, e salto qualitativo traduz-se em uma mudança estrutural, uma maneira de trabalhar do órgão. Um projeto de cooperação não tem sentido se formulado para resolver problemas conjunturais, problemas localizados que tem a ver com circunstâncias momentâneas da gestão cotidiana do órgão. Uma proposta do projeto tem de demonstrar qual é, vamos dizer assim, uma nova cara para a atuação do estado brasileiro naquele setor em que aquele órgão é o agente de execução. E esse salto qualitativo é o que se traduziria o princípio da mudança estrutural que consta nos documentos de orientação da ABC.

*Uma das questões pontuadas em destaque no documento é que os projetos de cooperação técnicas de uma forma geral não devem ser confundidos com políticas públicas. Por que que eles não podem ser identificados se são executados por órgão governamentais e que visam a mudança, qualificação, fortalecimento de estruturas que servem ao conjunto da população?* - Aí tem que precisar. O projeto não pode ser usado para implementação de política pública. O projeto pode ser usado para qualificar o órgão executor para que ele melhor execute a política pública. Quando chega na ABC a proposta de projeto em

que o texto basicamente é uma enumeração das atividades de implementação de uma política pública nós dizemos “Não, isso não serve. Isso não está enquadrado como cooperação técnica”. Porque a pergunta que tem que fazer é, se o órgão público tem que implementar uma política pública, estou implementando de maneira eficiente ou não eficiente? Se a resposta é “não estou inventando maneira eficiente”, [e pergunta passa a ser] porque que eu não estou implementando de maneira eficiente? Se a causa é ausência de recursos, se a causa orçamentária, isso está fora da cooperação técnica. Se a causa é um problema de legislação obsoleta, isto está fora da cooperação técnica. Se a causa é uma questão política está fora da cooperação técnica. Se a causa é que órgão tem deficiências em termos de capacidades de recursos humanos, de instrumentos de planejamento de processos internos, de falta de tecnologia aplicada para implementar a política, aí sim aí então entramos no âmbito da cooperação técnica. Então a função da cooperação técnica a função em órgãos públicos, se o contexto é a política pública, é instrumentalizar, capacitar órgãos públicos para melhor implementar política pública, mas a cooperação técnica não pode ser veículo ou instrumento de apoio à implementação de programas e políticas públicas. Isso é que o tentamos traduzir nos nossos documentos de orientação.

*Nos projetos voltados para fortalecimento de qualificação dos órgãos para sua atuação e efetivação das políticas, o que que eles oferecem de limites para própria transformação da sociedade? E até onde ele vai em tudo que ele toca, ou seja, quais são os limites que o senhor identifica na cooperação técnica internacional multilateral?* - Um projeto não é bom

quando ele é desenhado para implementar atividades pontuais, por exemplo, treinamento de servidores, sem por exemplo fazer uma grande cobertura de treinamento de servidores e uma nova prática, um novo processo de sensibilização na conscientização e *advocacy*. Essas atividades são importantes dependendo do tema, o governo precisa fazer ações desse tipo. Só que o normal, o adequado no projeto de cooperação é partir do que se verifica, por exemplo, na necessidade de uma capacitação de recursos humanos, de servidores públicos, ou de segmentos populacionais. O adequado é você fazer um projeto piloto com um grupo piloto de capacitação, fazer uma validação de um modelo de capacitação e a partir daí esse órgão fazer por seus próprios meios. Aí sim a expansão daquela capacitação por um número maior de servidores ou em outros segmentos desse grupo populacional que foi piloto. Então a diferença entre você fazer um mal-uso da cooperação é fazer muitas atividades pontuais que vão te beneficiar, mas o legado na verdade se dissipa na medida que esses beneficiários também se dissipam por mudanças de emprego, por pessoas que vão envelhecendo, e depois você não tem uma reciclagem. Quando uma cooperação é bem concebida ela vai tratar da questão de capacitação de recursos humanos, não importa a origem dessas pessoas, mas numa ideia de gerar uma experiência e formação que possa ser reproduzida sucessivamente já fora do ambiente da cooperação, não mais precisando a parceria com aquele organismo internacional. É quando o órgão público e seus associados, seja dentro do próprio governo, ou por atores fora da situação pública, conduzirem novas etapas daquela capacitação futuramente já com as próprias pernas, sem precisar de ajuda de cooperação técnica.

***Então, na sua avaliação uma possibilidade que um projeto de cooperação gera é a formação de multiplicadores e um limite é o risco da ação se dissipar?*** - Sim, isso é onde tem a fronteira entre o apoio da execução da política pública e a cooperação técnica. A tendência dos órgãos é querer fazer muita coisa, é fazer o máximo possível. Isso é normal, o que nós dizemos é que a fronteira, os limites da cooperação técnica são esses. É um apego muito forte ao conceito de desenvolvimento de capacidades. Na área de formação de recursos humanos, ou de ações de *advocacy*, por exemplo, é importante usar o projeto para construir uma experiência nova, sistematizar essa experiência, poder fazer uma validação, um teste piloto, uma discussão sobre os componentes dessas experiências, com esse conhecimento que está sendo organizado, criado em alguns casos, mas deixar a consolidação como produto da cooperação, um legado da cooperação, e com isso o órgão público sozinho ou com outros autores, apropriado daquele conhecimento, ele implementa aquelas atividades, inclusive de capacitação de *advocacy* já no âmbito da política pública, mas dotado daquela nova capacidade. Então muitas vezes não é fácil saber estabelecer o limite da finalidade da cooperação técnica em relação a expectativa que os órgãos públicos têm do que eles gostariam de fazer uma parceria com o organismo internacional. Sempre se tenta fazer muita coisa. O papel aqui no ABC é trazer o que se quer fazer para o propósito da cooperação técnica, esclarecendo para o órgão público que ele vai conseguir fazer tudo que ele quer só que ele tem que fazer uma ideia de duas etapas, numa etapa via recuperação estrutural - desenvolver os instrumentos que vão proporcionar as condições de fazer - e a etapa a segunda etapa que é ele fazer sozinho, mas aí com uma fase da

cooperação já vencida, já cumprida. As vezes não é realmente fácil explicar esses dois momentos.

***Um princípio que para mim se destacou nos documentos sobre a cooperação técnica é o da horizontalidade. Isso diz respeito ao limite em que cada um dos órgãos integrantes dessa relação vai para não violar a autonomia do outro órgão? No que, por exemplo, a ABC propõe sugere ao órgão Executor o ao ou organismo internacional de adequação da ação?*** - Nós usamos mais o princípio da horizontalidade na cooperação sul-sul. Na cooperação multilateral não está presente esse princípio não, as referências são outras. No lado do governo a referência de um projeto tem que estar alinhado com políticas públicas e as próprias normas. As diretrizes sobre o propósito da cooperação técnica, e no caso de organismos internacionais, é o princípio de que vamos ter que trabalhar no limite dos mandatos dos organismos internacionais, até porque nós somos um país-membro desses organismos, e queremos que esses organismos trabalhem de maneira eficiente. Então o próprio governo brasileiro tem que também contribuir para que essa eficiência ocorra. Então o governo brasileiro tem a obrigação de apresentar projetos de qualidade para os organismos, até porque nós queremos que o organismo também atue de maneira eficiente, então temos que apresentar projetos que tenham o mínimo de qualidade.

***Sobre as atribuições de cada um dos órgãos desenvolvidos, eu queria que o senhor relate o que cabe a cada órgão? Os projetos da área de comunicação as ações da Unesco e dos órgãos executores são semelhantes. O que cabe a cada um?*** - Essas atribuições

são padronizadas, elas vão ser praticamente iguais para todos os projetos. Cabe aos órgãos brasileiros, que são proponentes e depois executores depois do projeto aprovado, cabe a responsabilidade direta e intransferível do planejamento e da gestão da execução. Quer dizer, o órgão nacional, já que ele propôs o projeto, ele tem que ser responsável pela elaboração dos planos de trabalho, pelas principais decisões executivas da condução do projeto. É responsável pela preparação dos termos de referência para contratação de consultorias, de pessoa jurídica ou físicas, ou qualquer tipo de contrato. Ele é responsável pela parte final do processo seletivo, ou seja, que vai fazer o trabalho tem que ser aprovado a pontuação da pessoa física ou jurídica, ou o órgão internacional tem que aprovar, tem que endossar. Depois os produtos têm que ser homologados, tem que ser aprovados pelo órgão nacional. O órgão nacional é responsável pela prestação de contas, todos os recursos utilizados, claro que as informações vêm dos organismos, os organismos internacionais é que administram os recursos dos projetos. Os organismos internacionais preparam os relatórios analíticos de despesas, e os órgãos nacionais tem que aprovar esses relatórios com os detalhamentos das despesas. É também responsabilidade desses órgãos nacionais prestar conta à CGU, no caso de órgãos federais. Os órgãos nacionais têm que preparar os relatórios de progresso, isso não são os organismos internacionais que preparam, e são responsáveis por incluir dados de sistema da formação da ABC. Ou seja, eles são responsáveis por tudo. Os organismos internacionais são responsáveis por, no âmbito técnico, prover uma assessoria qualificada, ou seja, ter funcionários seja nos escritórios aqui, ou funcionários de fora. Estes funcionários têm que demonstrar capacidade em dar uma assessoria

qualificada aos órgãos nacionais em todas essas etapas, seja no apoio para montar os planos de trabalho, fazer especificações para a consultoria, e contratar peritos. E o organismo internacional têm que colaborar para que as seleções sejam de melhor nível possível. Que as pessoas físicas e jurídicas, pessoas contratadas, sejam as que melhor atendam os termos de referência. Eles têm que demonstrar capacidade em colaborar com o órgão nacional na seleção do melhor que tiver no mercado para atender essas especificações presentes nos termos de referência. Manter esse sistema de informação. Elaborar esses relatórios, essas prestações de contas. Eles têm que ser capazes também de mobilizar essas redes de outros escritórios, etc, e outros mecanismos que eles têm de acesso a conhecimento para disponibilizar aos órgãos nacionais. Obviamente não é só buscar especialistas no mercado brasileiro<sup>115</sup>, mas eles não devem abrir mão de buscar em outros lugares também utilizando sua rede de presença global. Essa é a função dos organismos internacionais. No caso da ABC, nossa função está definida no regimento interno do Itamaraty. Antes da aprovação, orientar as instituições nacionais sobre questões de aspectos gerais sobre a cooperação, [explicar] para que que serve a cooperação internacional, quais são suas propostas, suas funções. Podemos orientar também sobre que parceiros externos podem ser os melhores ou os disponíveis para estabelecer uma parceria com o exterior. Depois também orientamos na elaboração de propostas de projetos. Depois, uma vez recebida a proposta, fazemos uma análise baseada em um roteiro padronizado de análise. Orientamos na negociação e a

---

<sup>115</sup>. De acordo com a ABC é uma norma da ONU que os organismos internacionais têm que primeiro buscar capacidade nos próprios países onde estão instalados.

aprovação depende de uma aprovação nossa. Temos atribuições de última instância, vamos dizer assim, da iniciativa de cooperação. Nossa função é fazer monitoramento da execução, o acompanhamento da execução. Nós fazemos isso com base em umas ferramentas, um dos nossos sistemas de formação. Nós temos uns 4 sistemas na ABC. Tem um que é especificamente para fazer acompanhamento de execução de projetos internacionais, é ir fazendo, junto com os organismos, visitas periódicas aos órgãos executores. Nossa função é essa. Nesse acompanhamento a ABC mantém um contato quase semanal com a CGU, trocando informações com o CGU. A CGU tem acesso idêntico a ABC. Eles também usam o sistema para fazer o acompanhamento, no viés de auditoria. Nós fazemos o acompanhamento mais no viés da execução do projeto, se os projetos estão andando bem ou não estão. Gerar informações, seja para abordar os órgãos executores, seja para também conversar com os organismos internacionais que são os que mantêm contato cotidiano direto. Os organismos internacionais mantêm contato diário com os executores. Nós não fazemos isso. Porque nós não participamos da gestão. Então, por exemplo, neste exato momento, um projeto A, B ou C estão tendo seleções, consultorias, está sendo organizada uma reunião técnica, ou alguma coisa assim, autorizações de despesas, pagamentos de despesas. Nada disso transita pela ABC. Nós não participamos da gestão cotidiana.

***E quando o cronograma de execução do projeto está atrasado, as ações não foram realizadas no devido tempo, como que a ABC atua?*** - Na medida que temos relatórios e esse sistema nos permite detectar atrasos. Nós fazemos um conjunto de ações, mandamos circulares automáticas para os projetos

que estão com atraso no envio de informações, nós fazemos uma programação de visitas aos executores com ou sem os organismos internacionais, dando prioridade para os que estão com mais atrasos, ou com indicação de menor nível de execução. Nós fazemos isso dentro dos limites das capacidades. Por exemplo, nós temos uma média de 200 projetos por ano em execução, com uma equipe da cooperação técnica multilateral de, no máximo, 10 pessoas. A maior parte do *staff* da ABC é para a cooperação sul-sul, eu diria que 80%. A ABC tem mais ou menos umas 100 pessoas. Um décimo é para a área de convênios internacionais.

***São 200 projetos executados em um ano?*** - É, acabam uns e entram outros, na média você tem 200. Então nós temos que priorizar o acompanhamento, usamos esses critérios gerados pelo sistema, para dar uma prioridade aos projetos que estão com um menor desempenho ou com atraso de informações. Porque nós não podemos cobrir todos os projetos. A própria auditoria não cobre 100% dos projetos.

***Qual é o tratamento dado ao projeto que já foi prorrogado e não teve suas ações executadas?*** - Nós não entramos no âmbito de monitoramento de atividades por atividades do projeto. Um projeto pode ter dezenas de atividades, nosso acompanhamento é no nível de resultados para cima. Nosso corte aí é de resultados de grandes produtos, que são os componentes principais. Nós não monitoramos as atividades. Um projeto pode ter 5 resultados, cada resultado pode ter 8 atividades, algo assim. Nós não monitoramos 30, 40 atividades uma por uma. Nossos sistemas monitoram, em nível de resultados, dependendo do

organismo, em termos de componentes. Nosso corte é esse. Eu posso dar alguns exemplos aqui nos relatórios que pedi desses projetos [analisados na pesquisa]. Então nosso monitoramento é mais nesse nível. Fazemos essas reuniões para ver com os órgãos nacionais o que está acontecendo. Entramos no mundo real. O que é o mundo real? Os órgãos muitas vezes não colocam equipes em tamanho suficiente para executar os projetos. Isso é um dos problemas. Outro problema, as vezes as equipes até existem, mas as pessoas não têm o perfil adequado. Um outro problema é você pode ter uma equipe no tamanho certo, no perfil adequado, só que as chefias dos órgãos mudam, e quando muda a chefia a chefia muda o projeto - manda parar o projeto para ver o que este projeto está fazendo, reprioriza uma atividade no projeto. Aí o projeto fica meses parado. Isso acontece também. Às vezes os projetos podem mudar as chefias, mas isso não necessariamente afeta o desempenho do projeto. Há também a situação em que o órgão fez um planejamento muito ambicioso, e na hora de conseguir recurso o recurso foi contingenciado e aí só consegue passar uma parte do orçamento. Com isso ele vai ter que priorizar apenas uma parte do projeto. Outras partes dos projetos vão ficar literalmente congeladas até que apareçam outro recurso. Então você tem muitas situações que a gente chama aqui de fatores externos que afetam diretamente a execução. Na ABC nós procuramos ter algum tipo de flexibilidade para tentar entender a posição desses órgãos, inclusive nos nossos sistemas. Quando um órgão prevê metas no começo do projeto, depois ele tem que relatar os cumprimentos das metas. Quando ele não indica um cumprimento pleno da meta prevista, o sistema obriga haver uma justificativa. Aí o órgão pode apresentar suas justificativas. Não seria

realista nós mandamos cancelar projetos por causa de um certo nível de atraso, ou [em decorrência de] mudanças institucionais as vezes muito pesadas acontecem, em níveis muitos altos, que afetam todo o órgão, num efeito cadeia. No nosso entendimento partir para um cancelamento de projeto não seria interessante porque alguns projetos são estratégicos, mesmo que eles tenham alguns atrasos de alguns meses, a ação pelo projeto vai trazer ganhos importantes para a atuação do Estado brasileiro. Então, até um certo ponto é possível haver uma certa acomodação com esses problemas, na expectativa de que o órgão consiga recuperar-se na sua execução. Agora, quando o projeto fica um ano parado ou alguma coisa nesse nível, aí nós temos que realmente partir para o cancelamento do projeto porque não se trata mais de recuperar uma ação que foi interrompida. Interrupções muito longas afetam a dinâmica da administração pública. O dia a dia está acontecendo. Então projetos que tem interrupções muito sérias ou que tem um nível de execução muito baixo, significando que muitas atividades não estão sendo feitas, nesse caso, a própria dinâmica da devolução da administração pública torna o projeto obsoleto. Ai neste caso é melhor cancelar. A recomendação: cancela-se o projeto e se o tema ainda for importante pode-se negociar um novo projeto, mas já com uma nova roupagem. Então é mais ou menos como nós trabalhamos. Eu chamaria assim: uma flexibilidade com critérios.

***Agora sobre os projetos na área de comunicação. Os projetos da EBC e da Secom tem como forte característica a formação dos quadros internos. Como que o senhor avalia a importância dessas ações na mudança estrutural desses órgãos? Eles estão bem compreendidos dentro no que se se***

***propõe um projeto de cooperação técnica internacional ao ter como objetivos o aprimoramento da política governamental e a criação e funcionamento de uma escola nacional de comunicação pública?*** - Nós aqui não entramos no mérito dos projetos. A Escola Nacional era um projeto ambicioso da gestão do governo anterior. A ABC, em função da, inclusive de problemas na execução do projeto.... (pausa).

***O projeto sofreu mudanças de responsável pelo projeto...*** - Nós fizemos uma consulta, por escrito, lá pela EBC, e eles indicaram que desejavam interromper o projeto. Nesses casos foi uma decisão institucional de mais alto nível, que entendeu que o projeto não era mais prioridade. A ABC simplesmente acata, nós não entramos em uma discussão sobre... foi uma decisão do próprio órgão.

***O país viveu, a partir de 2015, ações de contingenciamento neste período no país. Estes projetos sofreram alguma redução ou impacto nas suas ações por redução de orçamento?*** - Os dados que eu tenho aqui.... Eu teria que.... Vamos começar com os dados sobre pagamentos [do projeto referente à EBC]. Mas esses dados da execução devem entrar um pouco depois. Orçamento do projeto era de R\$ 1.416.000,00. Aqui tem que em 2014 foi executado 900 mil reais. Então eles passaram uns 65, 70% [do valor total]. Então um dinheiro que dava para financiar as atividades que viam sendo implementadas, inclusive pelos dados aqui, na verdade executaram um pouco mais.... Detalhe: essas informações são fornecidas pelos próprios executores, a abc não alimenta dado nenhum, justamente para deixar claro que a

responsabilidade é dos próprios executores.

***A ABC faz o acompanhamento da inserção desses dados.*** - Então eu diria assim, que a questão do contingenciamento acho que não se aplicaria aqui, pelo seguinte, porque eles não chegaram a executar nem metade da cota inicial dos recursos, então eles nem precisariam fazer a segunda e última cota. E aí o que acontece, quando o projeto acaba o saldo, o organismo internacional devolve para o tesouro nacional. Então não tem perda. Então assim, eles repassaram uma cota inicial, tiveram um volume de execução que ficou aquém, não chegou a consumir todo o recurso disponível. Claro que não dá para saber o nível, se eles atualizaram. Veja bem, isso aqui não dá para garantir que essas informações aqui, por exemplo, orçamento executado até a data, no caso, data tirada agora, R\$ 79mil, isso aqui são dados de 2016, então depende se a ABC lançou os dados da execução até o momento que o projeto foi encerrado mesmo, ou seja a execução real pode ser maior que essa aqui, porque depende até quando esses dados foram... por aqui é uma ficha básica. Aqui não tem um relatório. O último envio de informações foi 18 de novembro de 2016. Mas aqui não tem por exemplo qual foi a última data de movimentação do projeto. Então é seguinte, esses aqui teriam um mês e pouco de execução. Então o valor real de execução pode ter sido maior. O relatório da Presidência [projeto executado pela Secom] pareceu bastante interessante porque o Estado brasileiro tem uma deficiência evidente em relação a comunicação com a sociedade. Isso aí é um diagnóstico meio que pacificado. É um projeto que eu entendo que viria trazer realmente uma nova forma do governo se comunicar com a

sociedade. Seria um produto muito interessante. O objeto final do projeto.

***Esse ainda está em período de execução, com previsão de encerramento em agosto de 2018. Ele está ativo ainda?*** - Ainda tem mais um ano, só que o seguinte, ele.... Isso aqui eu vou ter que ver (pausa longa, observa o relatório do projeto. Entrevista é interrompida).

***Na área de comunicação, os projetos de cooperação técnica internacional são frequentes? O senhor recorda de projeto que tem a área de atuação da comunicação como frente de atuação central?*** - O que acontece, eu diria até sim, porque se pega a Unicef, muito do que a Unicef faz com municípios é na área da comunicação. Toda essa questão de *advocacy*, de direitos e de práticas de saúde materna infantil, isso tudo envolve pesadamente comunicação. Tem esses projetos, como esses daí que é a comunicação no sentido de formas do Estado se comunicar com a sociedade e vice e versa, de criar canais mais diretos onde a população possa participar na formulação de políticas públicas e você precisa criar esses canais. Bem, outra área de comunicação de uma maneira mais formal é, por exemplo, a Anatel tem projetos de cooperação com a união internacional de telecomunicações. Tem a ver com a questão da modernização do aparato regulatório nacional, onde ela traz os *benchmarking* internacionais de marcos regulatórios, por exemplo. Isso envolve não só a OIT, mas certamente tanto o Ministério das Comunicações como a Anatel deve ter interações também. Mas aí é mais no ambiente normativo. Ou seja, marco regulatório, envolvendo indústria e também o Congresso nacional nestas questões. Então eu diria que são nesses espaços que certamente



existem onde tem uma comunicação, ele está presente na área por exemplo de justiça, de direitos humanos.

***O que o senhor recomenda de documento ou mesmo alguma referência que trabalhe de uma forma muito alinhada ou que seja de própria produção da ABC sobre a cooperação técnica internacional com organismo internacional? Sobre cooperação técnica multilateral?*** - Alguns organismos têm marcos programados para estar no Brasil, a Unesco tem, a Unicef tem. Esses documentos sintetizam os escopos de trabalhos deles dentro de um determinado período de tempo.

***Ainda que o Brasil integre estes organismos, como estado-membro, a cada formulação desses documentos a ABC reavalia se essas prerrogativas estão alinhadas a atuação do governo brasileiro?*** - O que a gente costuma fazer é reuniões periódicas para fazer um balanço das atividades do organismo dentro de um determinado tempo e aí vem inclusive se todas as áreas do marco programático estão avançando de maneira harmônica ou não, mas isso não é feito com todos os organismos não, é feito só com alguns. E algumas vezes é feito no final só, quando acaba o ciclo, o programa. Aí é feito uma avaliação do que foi o período todo.

***A Unesco participa destas reuniões periódicas de avaliação?*** - Não, nós não fazemos, a ABC não faz com a Unesco. É feito mais individualmente, como o MEC faz uma reunião anual para rever a pauta deles com a Unesco e nós participamos. Nós fazemos com FAO e a Unicef. Com a FAO, por exemplo, a gente faz por períodos, de ciclos. Com

outros organismos nós tentamos fazer anualmente. O Incra por exemplo nos conseguimos fazer anualmente também. No ano passado não teve, mas busca-se fazer. Não conseguimos fazer com todos os anos, é difícil.

***É por conta de uma equipe muito enxuta e com um conjunto de demandas muito grandes?*** - O tamanho da equipe faz diferença.

***Ou é uma escolha estratégica, política, de relação com os organismos?*** - Temos que priorizar os organismos com maior número de atividades. O que acontece? Esses 200 projetos, cerca de 70% deles são com 4 organismos (a Unesco é 1 dos 4). E os outros 30% são 21 organismos. Nós não fazemos um balanço anual das atividades da Unesco. Não fazemos. Participamos de avaliação que o MEC coordena. Outras áreas de atuação, nós, a ABC, não fazemos. Eu acredito que a Unesco faça suas avaliações com outros parceiros diretamente.

## **APÊNDICE 6 - Entrevista com Funcionária Secom 01**

Funcionária 01 – projeto Secretaria de Comunicação da Presidência da República

Órgão – Ministério dos Transportes

Área: Publicidade

Data da entrevista: 17 de outubro de 2017

Local: Workshop de mídias sociais. Palácio do Planalto. Brasília/DF

***Você participou de alguma atividade pelo projeto da Secom?*** - Achei extremamente válida a iniciativa em ter pela primeira vez o *date marketing*, em trazer experiências no que é feito na comunicação de governo da Inglaterra. Essa troca é positiva e enriquecedora. Mesmo a gente tenha realidades totalmente diferentes, e temos que dar as devidas proporções, foi interessantíssimo. Espero que Secom mantenha esta prática porque é uma iniciativa que só vem a agregar. Eu participei da palestra de como funciona na Inglaterra, quais são as ferramentas, toda a engrenagem. E depois participei da oficina e foi muito legal porque ela ficou bem impactada com o volume. Temos um lado muito criativo, ela [a equipe de Inglaterra] levou um pouco da nossa engenhosidade. Temos que enfrentar as coisas no laço, tem que ter muito jogo de cintura e criatividade.

***Você já tinha contato anterior com o projeto?*** - Foi o primeiro contato. Não tinha conhecimento do projeto.

***Os profissionais que atuam na comunicação governamental buscam formação ou próprio órgão supre a demanda?*** - Eu observo que os profissionais, em geral, vêm de uma

formação da iniciativa privada e essa bagagem a gente traz para o governo. Grande parte da minha atuação profissional foi na iniciativa privada. Esse perfil na área de publicidade é algo relativamente comum, em geral as pessoas vêm do mercado privado. Existem cursos bem legais, mas a gente não tem carreira dentro do governo, o que seria interessante.

***A formação para atuação em comunicação governamental é demandada pelos profissionais que integram o Sicom?*** - Todos tem uma sede de agregar, principalmente no meu caso que atuei na iniciativa privada, mas sempre atendi governos nacionais e locais. Já tenho uma experiência com governo, mas quando está dentro percebe que as coisas são bem diferentes do que a gente supunha. É uma lacuna que precisa ser preenchida, a gente precisa pegar no tranco.

***A comunicação governamental demanda formação específica?*** - Acho que sim, é uma atuação bem específica, precisa saber como funciona a engrenagem, não é tão simples. São vários elementos que impactam no trabalho.

***A que se deve o fato do profissional não ter a formação para comunicação governamental?*** - As oportunidades de concurso, quando tem, é para uma vaga. Para outras áreas, como economia, são 50 vagas. Para comunicação é uma vaga e olha lá. Neste aspecto tem uma carência e é suprida justamente por aqueles que vem da iniciativa privada, que já trabalharam em agência, do outro lado da mesa. Não há muita oportunidade de as pessoas ingressarem no governo. Se você fizer uma enquete aqui, com as assessorias de comunicação na Esplanada, a maioria não é servidor, ou é empresa terceirizada, ou cargos comissionados justamente pela falta de oportunidades para ingressar como servidor na área de comunicação.

***Há possibilidade de participação direta do funcionário na definição das ações?***- Este órgão que é responsável para dar diretrizes é a Secom. Somos ligados ao sistema Sicom. A Secom dá uma série de direcionamentos, orienta as assessorias, elaboração de concorrência, submete as peças para conformidade da Secom para tentar ter um a linguagem mais uniforme do governo como um todo. Isso é um ponto muito positivo. A Secom dispõe de instruções normativas e sistemas submetidos aos ministérios, e através dele a gente submete cursos, peças, estratégias, planejamento anual. Temos esta interface através deste sistema próprio.

## **APÊNDICE 7 - Entrevista com Funcionária Secom 02**

Funcionário 02 – projeto Secretaria de Comunicação da Presidência da República  
Órgão – Secom, desde 2011. Anteriormente trabalhava na Caixa Econômica, na mesma área.

Área: Patrocínio

Data da entrevista: 12 de novembro de 2017

Local: entrevista concedida por telefone

***Você participou de alguma ação do projeto com a Unesco?*** - Sim. Foi um trabalho desenvolvido para verificar a ferramenta de trabalho patrocínio no mercado nacional e internacional, quais as melhores parcerias com essas ferramentas de comunicação, ou seja, o que os patrocinadores públicos e privados no Brasil e fora fazem investimentos em determinados eventos e ações com objetivo de retorno monetário para a imagem. E de que forma poderia aplicar as melhores práticas no segmento público no Brasil, nas empresas estatais, no BNDS, Caixa, BB, etc.

***Como foi o envolvimento com o projeto?*** - Toda a equipe do departamento de patrocínio. Comigo tem mais 3 pessoas e o diretor e parte da Secom. Nós especificamos o que a gente desejava com o trabalho para buscar no mercado uma pessoa para desenvolver este trabalho [de elaboração de produto de análise sobre a área]. Então fizemos um briefing do que gostaríamos que fosse desenvolvido.

***O produto elaborado pelo consultor contratado pelo projeto deve contribuir com departamento?*** - Com certeza, não só com o departamento na Secom, mas a área de comunicação em todas as

estatais. A consultora foi fazendo pesquisas e compilando dados e a gente foi acompanhando passo a passo, que levou 7 ou 8 meses. No fim resultou num compilado do que foi levantado do que poderia ser aplicado. Isso foi apresentado na Comitê de Patrocínio, que se reúne periodicamente com todos os representantes das áreas de Patrocínio de cada estatal. Cada um internamente ficou responsável por disseminar aquele conhecimento do que poderia ser aplicado em cada empresa. Cada um tem uma peculiaridade, não podemos dizer que uma ação x pode servir para Caixa Econômica, a Petrobras, o BNDS. É um trabalho interno que cada um deve fazer.

***Como adquiriu formação em comunicação governamental?*** - Me formei em comunicação e busquei na Caixa onde poderia trabalhar nesta área, e fui para diretoria de marketing desempenhar um trabalho voltado para patrocínio. Fui aprendendo com as pessoas que já lá estavam, com a legislação vigente e também fazendo cursos por iniciativa própria e indicados pela empresa.

***O profissional que atua na comunicação governamental precisa de uma formação específica?*** – Sim. O

mundo está cada vez mais competitivo e globalizado. Em qualquer área há necessidade de se aperfeiçoar no que for fazer. E na área de comunicação governamental é muito importante se especializar nisso e ter a oportunidade de fazer, como o trabalho o desenvolvido com a Unesco, de verificar como outros países trabalham a comunicação governamental.

***Quais são as referências fundamentais do profissional que atua em comunicação governamental?*** - Fazer um curso na área. A gente se depara muito, principalmente em empresas, um agrônomo, um geólogo, é fazer um curso voltado para isso. Fazer uma faculdade voltada para este tipo de ferramenta.

***Há espaço de participação dos funcionários na área e órgão em que atua no sentido de propor ações em comunicação?*** – Há o pessoal do 5º andar, parte que cuida da capacitação dos empregados, de formação. Pelo sistema de informações é cadastrada esta participação. Por exemplo, se eu achar um curso interessante voltado para a área, eu posso debater com equipe, levar isso e colocar no sistema dizendo que necessitamos fazer esta capacitação e eles vão avaliar, os processos burocráticos de contratação disso.

## APÊNDICE 8 - Entrevista com Funcionária Secom 03

Funcionário 03 – projeto Secretaria de Comunicação da Presidência da República

Órgão –Ministério da Saúde,

Área: Multimídia/redes sociais

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Entrevista por telefone.

***Você participou de ação do projeto? -***

Fui no workshop. Foi bem bacana, inclusive o Ministério da Saúde foi bem elogiado. Não participamos ativamente da pesquisa, fomos no workshop para conhecer os resultados. Ali foi o primeiro contato com o projeto.

***As informações podem contribuir com atividades do Ministério da Saúde e o setor de comunicação? -***

Com certeza são relevantes. Quando faz um *workshop* para refletir sobre as práticas das redes sociais, sobre o dia a dia, traz exemplos reais, acaba tem vários *insights* para o que está fazendo e daí você vê alguém de fora dizendo o que é um bom caminho. Ajuda a reavaliar o que está fazendo, o que pode melhorar a partir destes exemplos apresentados.

***Como o setor vai utilizar estas informações? -***

O que a gente sempre faz é analisar o que ainda não faz, que boa prática não usa e automaticamente tenta internalizar no dia a dia. Neste *workshop* não consegui mensurar alguma coisa, mas é sempre válido se atualizar e ver o que as outras pessoas estão fazendo, e de que forma nossa comunicação está sendo vista porque um dos exemplos que a pesquisadora usou foi nosso case do Ministério, foi bom ver que a gente está no caminho

certo, para continuar o que está fazendo e aprimorar.

***Há temas/questões não atendidas nesta formação? -***

Talvez no desenvolvimento da nova identidade do governo, a imagem dos portais, fazer um específico para isso.

***Quando há alguma demanda de formação como é colocada para a empresa e entre colegas? Há espaço para relatar essas demandas? -***

Há sim. Sempre tento correr atrás de oficinas/*workshops*, jeitos de atualizar as pessoas aqui. A empresa licitada é a FSA que tem esse cuidado em sempre tentar manter pessoal atualizado e atender demandas sempre que possível. A gente fala diretamente com o diretor, que fala com os recursos humanos, a empresa tem uma área de digital, então se é uma demanda específica de redes leva direta, se é um *software* vai atrás direto de quem é responsável. Depende da necessidade.

***Sempre trabalhou com comunicação governamental? O profissional que atua em órgãos de governo precisa de uma formação específica? -***

Não, grande parte da minha carreira trabalhei em empresas. Acredito que sim [que é

necessário ter formação], apesar de muita gente acreditar que o que a gente faz não é jornalismo, eu acredito que a formação em jornalismo faz toda a diferença na hora de trabalhar dentro de um órgão. Apesar de fazer uma comunicação institucional você precisa de ter esse olhar de repórter, precisa ter conhecimento de comunicação para conseguir usar da mesma forma que faria na comunicação privada, dar esse olhar para o conteúdo do público.

***E formação para atuar na comunicação governamental, é preciso ter? Qual a via para se qualificar?*** - Acaba que hoje, na minha equipe ninguém tem formação governamental, você acaba aprendendo empiricamente, no dia a dia. A medida que vai conhecendo o órgão vai conhecendo melindres, de que forma atua. Uma preocupação que a gente tem aqui é se manter muito próximo das áreas técnicas, até mesmo para saber que tempo de recomendação o Ministério da Saúde dá ou não, para saber de que forma a gente se posiciona. O que a gente faz é caminhar junto com a área técnica para suprir essa carência de conhecer o órgão, precisa ter esse contato com as áreas. O conteúdo sempre é aprovado por alguém da área.

***Como é esse caminhar junto?*** - Tem várias mãos. As vezes a gente propõe

um conteúdo de alimentação infantil. A gente sabe que dentro do Ministério tem uma área que cuida de alimentação e nutrição e outro de saúde da criança. Então vamos até ele e propomos, e vemos como caminhar. Eles dão orientação técnica, nos dão manual, isso não porque não é orientação do Ministério. Participamos em geral de reuniões técnicas. Um exemplo – há o lançamento de novo programa de combate à dengue, para entender como foi a criação daquela política. Então tanto a gente participa de reuniões técnicas, provocamos a área técnica como a área técnica nos provoca, no que eles gostariam de dar visibilidade. Outro exemplo: há duas semanas era a semana nacional de combate ao antibiótico. A área técnica nos procurou e fizemos um conteúdo. É uma área bem dinâmica, não tem regra.

***Dentro do órgão há canal e participação direta do funcionário?*** - Não tem, uma ouvidoria ou conselho, mas a comunicação aqui, o jeito como as coisas caminham é tudo mundo muito aberto à sugestões. Sempre que alguém alguma ideia quer propor é muito horizontal, tem, essa liberdade, mas não existe um canal, um e-mail. Muitas das nossas ações nas redes foram sugestões da equipe – fazer um vídeo assim, assado.

## APÊNDICE 9 - Entrevista com Funcionária Secom 04

Funcionário 04 – projeto Secretaria de Comunicação da Presidência da República

Órgão – Eletrobrás

Área: imprensa

Data da entrevista: 17 de outubro de 2017

Local: Workshop de mídias sociais. Palácio do Planalto. Brasília/DF

***Por que que você veio para essa formação? Foi uma definição do Órgão ou parte de uma vontade espontânea sua?*** - Iniciativa espontânea, a gente recebeu o convite e a gente procura participar de todos os fóruns temáticos aqui da Secom.

***O conteúdo do workshop já era do seu conhecimento?*** - Foi de conhecimento, o convite veio detalhado, as duas palestras e os temas que seriam apresentados.

***Os conteúdos apresentados, resultados de uma pesquisa, eles dialogam com as realidades dos seu Órgão?*** - Dialogaram. Ambos dialogaram até porque a gente está vivendo um momento de transformação digital, de novas tecnologias. Há cerca de 5 ou 6 anos a gente começou a desenvolver novos produtos, então a gente já trabalha as redes sociais, a gente já trabalha a agência de notícias, a gente está fazendo um site novo, mexendo com a internet, com rede corporativa. Então é algo para nós que é bem presente.

***E o que foi abordado hoje aqui, ele tem potencial de transformação das condutas da sua área ou ela ainda tem um longo caminho a ser percorrido para que lá na ponta ocorra uma mudança de postura do profissional e de prática?*** - Eu acho que todo evento

como este tem um potencial de mudança, tem um potencial de te dá um *insight*, eu sai aqui com uns 3 ou 4 *insights* anotados. Acho que esse *insight* que é importante. Eu que venho de experiência em jornal, de empresas de assessoria de comunicação, saber sobre outros governos fazem é importante pra me dar referência. Eu acho que hoje na esfera pública, na comunicação de governo e na comunicação do que a gente almeja, na comunicação para o público é que as pessoas tenham cada vez mais ferramentas de acesso e de transparência, e às vezes a gente nas assessorias fica esbarrando, "eu suponho que isso não vai ser aprovado", "eu suponho que isso não vai acontecer", e na verdade falta colocar na prática. Quando a gente vai colocando na prática as coisas vão acontecendo. A gente vivenciou isso. Nós somos uma empresa do setor elétrico, mas as pessoas dizem assim: "mas vocês vão para a rede social, como assim? E se falarem de hidrelétrica, como é que vocês vão responder?" Vamos responder com dados, com informação. A gente tem o que responder, sabemos como responder. E foi uma agradável surpresa. A gente não é uma super rede, a gente está caminhando nisso, mas tem tido um resultado bastante positivo, principalmente para o público interno. O orgulho, o sentimento de pertencimento das pessoas quando se veem, as pessoas gostam de se ver, isso é o máximo da comunicação. Eu acho que tanto para a comunicação externa



quanto para a interna eu acho que a gente consegue plantar boas sementes.

***E há lacunas de formação que não foram preenchidas? Conteúdos que precisariam ser aprimorados, melhor trabalhados? - Na sua avaliação, tem alguma coisa que você esperava que fosse atendida? Até para fornecer mais instrumentos para o seu trabalho.*** - Eu acho que isso surge muito quando vai aplicar né, no cotidiano. Eu acho que alguns exemplos que a gente precisa trabalhar é de integração do governo. O governo federal, como um todo, saber mais de tudo o que suas empresas

fazem. Então de repente num fórum como esse a gente possa abordar essa situação, mas não acho que seja uma lacuna deles, até porque a proposta de apresentação dos cases deles foi bem porque a proposta era essa - apresentar os cases, de melhores práticas do que está acontecendo.

***Foi o teu primeiro contato com esse projeto ou não?*** - Com esse projeto na Unesco sim. Os fóruns da Secom a gente já participava antes

## **APÊNDICE 10 - Entrevista com Funcionária Secom 05**

Funcionário 05 – projeto Secretaria de Comunicação da Presidência da República

Órgão – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Área: mídias sociais

Data da entrevista: 17 de outubro de 2017

Local: Workshop de mídias sociais. Palácio do Planalto. Brasília/DF

***Por que veio participar dessa formação? Foi uma deliberação do Órgão ou foi um interesse espontâneo?***

- Surgiu o convite e me foi perguntado se eu queria participar. Eu faço parte da gestão de mídias sociais. Até então estávamos tratando as mídias sociais como extensão da nossa nova agência de notícias, e seria importante o IBGE, que está tentando aprimorar suas práticas nas mídias sociais, trabalhar um pouco essa área. Me interessei, me voluntariei para vir.

***Você sabia anteriormente qual era a proposta e o conteúdo da atividade?***

- Não, eu já sabia qual era a proposta e do conteúdo, inclusive foi uma coisa que me interessou bastante. Vim aqui tanto pela questão da assessoria de comunicação, da primeira parte, do site, nós estamos, acabamos de mudar nosso site, nosso portal, temos a nossa nova agência, também pela segunda parte agora de mídias sociais, que foi bastante esclarecedor.

***Essa exposição, essa formação dialoga com a demanda de vocês?***

- Muito, dialoga muito com nossas demandas da gente.

***São questões que eram lacunas não preenchidas, dúvidas que são presentes no trabalho?***

- Definitivamente, eram lacunas no nosso dia a dia, inclusive nós estamos preparando nossos termos de uso. Faz parte da nossa meta agora até o final do ano nós termos o termo de uso da agência, o termo de uso de atendimento das mídias sociais todas do IBGE, então é muito importante, muito relevante.

***O conteúdo exposto aqui hoje, um resultado de uma pesquisa, tem um potencial de transformação das condutas do seu setor ou ainda existe uma lacuna ou um intervalo, um espaço não ocupado entre o que você está apresentado aqui e a mudança efetiva lá na frente?***

- Isso vai depender um pouco também. Eu vou levar esse material e provavelmente eu vou apresentar um resumo do seminário para a equipe. Nós vamos levar isso para o comitê, pois nós temos um comitê de comunicação do IBGE que é separado do nosso conselho superior e nós vamos levar essas propostas. Nós não temos autonomia total para tomar nossas decisões, até porque nós dependemos de estruturação, de cooperação interna com o setor de informática por exemplo e outras questões. Temos também a questão da

própria política do IBGE que está passando por uma renovação das políticas de disseminação de formações. Mas então vai depender um pouco ainda. Pode ser que haja algumas lacunas, mas desde o início do ano [2017] para cá nós passamos por várias inovações e temos bastante esperança que a gente vai conseguir se aproximar mais do público, que é a nossa missão - que é disseminar informação e isso não acontece se a gente não dialoga.

## APÊNDICE 11 - Entrevista com Funcionária Secom 06

Funcionário 06 – projeto Secretaria de Comunicação da Presidência da República

Órgão – Secom

Área: Publicidade e Promoção

Data da entrevista: 17 de novembro de 2017

Local: Entrevista concedida por telefone

***Como foi definida a participação na atividade (parte de uma decisão do órgão ou motivação pessoal)?*** - A participação além de possuir motivação pessoal ia ao encontro da necessidade do órgão.

***Como avalia a formação realizada? Dialoga com as demandas do órgão?*** -

O trabalho exposto pelo consultor nos mostrou um levantamento de dados das melhores práticas internacionais de publicidade governamental, o que foi importante para averiguar e avaliar como o trabalho é desenvolvido e de quais maneiras pode-se otimizar os resultados das ações desenvolvidas pelo Governo Federal.

***Que questões do órgão a formação atendeu?*** - O estudo apresentado pelo consultor atendeu à identificação de experiências bem-sucedidas em comunicação governamental no mundo e propôs um mapeamento e elaboração de diagnósticos de modelos vigentes e de práticas de sucesso em áreas correspondentes além de indicar cursos complementares para capacitação do servidor da área.

***Há temas/questões que não foram atendidas pela formação?*** - Como a proposta era um levantamento das melhores práticas de comunicação governamental nacional e internacional entendo que as questões pretendidas pelo termo de referência foram atendidas.

***A formação contribui para a mudança de processo de comunicação no órgão que atua?*** - Sim, no sentido de nos motivar a procurar melhorias nos nossos processos.

***O profissional que atua nos órgãos vinculados à Secom demanda formação específica?*** - É preferível, mas não obrigatória a formação em alguma área relacionada a comunicação visto que o servidor pode se atualizar por meio das normativas pertinentes e realizar cursos de gestão e capacitações que a Secom, ENAP e ESAF oferecem. A Secom é o órgão central do Sicom, nesse sentido, tem sido prática da Secretaria a realização de ações de capacitação com vistas ao aprimoramento da atuação dos profissionais em seus processos de comunicação social. A atuação do consultor em publicidade, foi um exemplo dessas ações de capacitação.

**Os funcionários da Secom participam das decisões da área? Por onde passam as decisões da área? -**  
Algumas áreas técnicas da Secom elaboram e propõem atos normativos e orientações para ações de comunicação dos órgãos do Sicom - Sistema de Comunicação de Governo do Poder Executivo federal.

## APÊNDICE 12 - Entrevista com Funcionário EBC 01

Funcionário 01 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública

Órgão – EBC

Praça: São Paulo

Área: Repórter da Rádio. Entrou em 2013.

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Entrevista concedida por telefone

***Como funcionária da EBC, qual é a demanda e a necessidade de formação em comunicação pública pelos funcionários?*** - Olha, eu acho que é uma necessidade primordial e é uma coisa que é negligenciada. Porque eu lembro que quando eu entrei e a formação que a gente tinha em comunicação era um vídeo. Foi em 2013, mas de lá para cá as coisas pioram bastante. Inclusive é uma coisa pouco discutida e há uma demanda, por que há... dentro da redação a gente observa e escuta de produtores e de pessoas com uma visão completamente deslocada do que de fato é comunicação pública. Para você ter uma ideia, esses dias um operador publicou em um dos grupos de facebook de trabalhadores da EBC que a gente estava falando muito mal do governo, reclamando disso. Que nós de uma certa forma deveríamos ter uma certa subserviência. E olha que a gente nem tá.. quase nunca. Tem havido um processo de censura gigantesco. Mas essa pessoa pegou *prints* de páginas. As pessoas sequer pensam, se empoderam de que estão em uma empresa de comunicação pública que o papel dela é fundamental do ponto de vista de regionalizar conteúdo, trazer outras vozes, que não sejam as vozes oficiais, dar voz a quem não tem voz. Então, na EBC eu de fato não lembro agora nos últimos tempos, nos últimos dois anos, de um curso que envolvesse essa questão da comunicação pública. Pelo contrário. Eu acho que nos últimos

tempos houve umas palestras, a última inclusive foi com um *coaching* sobre liderança... enfim, é uma coisa que fica muito aquém para quem está entrando na empresa e para quem já está na empresa se reciclar. Se você perguntar, eu fiz esse curso, o que eu sei de comunicação pública é porque eu vim para cá, porque eu queria trabalhar na empresa de comunicação pública porque minha noção de comunicação pública vem antes de entrar na EBC.

***E essas formações são demandadas pelos funcionários de uma forma organizada ou ela fica apresentada de uma forma espontânea em conversas informais?*** - Normalmente, inclusive nas pautas de greve a gente coloca a importância de capacitação dos profissionais. Claro que a gente vive numa carência de capacitação tão grande, que é uma coisa tão básica que é você se capacitar para a empresa, para o objeto do qual a sua empresa trabalha que é a comunicação pública, a gente tem também problemas de carência de ... é... eu sou repórter e a gente não tem fonoaudiólogo. Entendeu? Então são carências tão diversas... Operadores que acabam não tendo cursos ou ferramentas nem de como operacionalizar o seu trabalho. Mas a gente em todas as pautas de greve a gente coloca, inclusive uma das demandas é que as pessoas sejam liberadas para poder estudar porque

aqui a gente, o objeto de estudo de muita gente aqui, seja para um mestrado, para um doutorado é a comunicação pública. E o tempo inteiro a gente tem visto recusa da empresa da liberação desses profissionais para que eles possam de fato estudar comunicação pública.

***Essa recusa não é do período atual ou anterior?*** - Antigamente tinha casos de pessoas que foram liberadas para estudar, mas agora tem gente pedindo licença sem remuneração e não está conseguindo.

***E para quais temas que as pessoas demandam formação?*** - Eu acho que há muita demanda inclusive de gestão. Na verdade, os funcionários demandam cursos de gestão. Os gestores, porque você tem gestores sem formação nenhuma de gestão, sem habilidade nenhuma. No radiojornalismo envolve... é muito ligado as suas capacitações do dia a dia. São coisas muito ligadas às ferramentas de trabalho do dia a dia.

***Falando um pouco agora sobre esse projeto de comunicação pública, você participou? Teve conhecimento desse projeto?*** - Eu não lembro em que ano foi...

***Ele foi assinado o contrato em dezembro de 2012, encerrado em dezembro de 2014, mas aí renovado até para dezembro de 2016.*** - Eu entrei em abril de 2013, que era o início do projeto, mas eu também não peguei o projeto de discussão do projeto. Mas eu vi e tinha sim uma expectativa, inclusive porque eu tenho uma memória péssima. Eles chegaram a mandar algum questionário ou alguma coisa assim e eu me coloquei a disposição de

participar de atividades. Mas eu não recebi nenhum retorno com relação a isso.

***Não chegou a participar de nenhuma atividade?*** - Não.

***Você soube de alguém que participou?***  
- Eu acho que a Mari Martins É. eu acho que ela sim. O pessoal que era do conselho curador. O Estrozi

***E nesse período de 2013 a 2016 teve algum contexto, alguma situação sobre a realidade do funcionário, seja ela greve ou equiparação salarial, coisas positivas e também do ponto de vista negativo que você destacaria? Contextos pelos quais viveram os funcionários da EBC neste período? Há situações que se destacam para você na memória desse período? Em relação a realidade dos funcionários?*** - Acho que inclusive era o que a gente estava falando ali. A greve de 2013 foi muito importante do ponto de vista não das conquistas, mas do ponto de vista do engajamento das pessoas, do debate que a gente discutiu bastante comunicação pública no processo de greve. Teve palestras, teve um debate bem bacana sobre comunicação pública.

***Foram atividades construídas exclusivamente pelos funcionários?*** - Pelos funcionários. E o processo de resistência. Porque o que eu acompanho no dia a dia ainda me traz uma certa alegria porque no dia a dia a gente ainda, dentro da redação, consegue pausar e dizer: olha isso não é comunicação pública. Eu estou aqui para fazer comunicação pública e a gente consegue. Claro que a gente tem um ambiente de pessoas que resistem e que de certa forma tentam discutir no

meio da redação e pautar no meio da redação a questão da comunicação pública e da nossa missão.



## APÊNDICE 13 - Entrevista com funcionário EBC 02

Funcionário 02 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública

Órgão – EBC

Praça: Rio de Janeiro

Área: Repórter da Rádio. Entrou em 2004, ainda Radiobrás

Representante dos funcionários no Conselho Curador (Gestão 2015-2016)

Data da entrevista: 21 de novembro de 2017.

Local: Entrevista concedida por telefone

***Como era o processo de eleição do funcionário representante da categoria no Conselho Curador?*** – O funcionário que desejava concorrer se candidatava. Havia comissão de eleição. Havia período de campanha, urna, etc. Como uma eleição normal.

***Como era realizada a escuta aos funcionários como representante no conselho?*** – Eu estava sempre aberta, com meu email à disposição, recebia email de colegas com várias demandas. O Conselho Curador tem a função de cuidar de conteúdos e não questões trabalhistas. Recebia por email, facebook, pessoalmente me perguntaram, me colocavam questões. Tinha uma plataforma construída com colaboração de colegas e Sindicato dos Jornalistas do DF, RJ e SP. Está tudo disponível no blog da Comissão<sup>116</sup>.

***Como avalia a demanda por formação pelos funcionários da EBC? Por qual via é apresentada à direção?*** – Temos um setor de educação corporativa, é recente e ainda não conseguiu circular formalmente como deveria ser. Por exemplo; há 7 ou 08 anos ninguém sabia que existiam cursos, algumas

pessoas conseguiram fazer MBA pela empresa, eu soube e fiz, mas não era divulgado amplamente. A demanda é grande. Temos vários colegas que querem fazer vários cursos em várias especializações e a oferta é muito restrita. Este ano eles fizeram um levantamento, pediram sugestões – quem quer fazer curso de que e montaram um mega planilha de cursos e chegou para a gente e só, não falaram absolutamente nada em prática. Eu participei apenas como funcionária que gostaria de fazer cursos, não teve resultado prático pra gente que quer se formar. Este ano tivemos licenças de pessoas para capacitação, muitas não remuneradas, muitas licenças foram negadas o que fez com que muitos funcionários pedissem demissão. Antes deste período de maior aperto, tivemos alguns cursos oferecidos na área de línguas, antes conseguíamos fazer um curso de línguas em uma escola e a EBC reembolsa 80%, depois fizeram uma parceria com a UnB, mas só quem estava em Brasília poderia fazer, alguns cursos internos. Em Brasília teve curso de jornalismo econômico oferecido por colega que também é formado em economia. Algumas pessoas montaram curso e alguns foram colocados em prática, mas acho tudo muito insipiente. Não tem uma cultura corporativa, eu

<sup>116</sup>. <https://umbomconselhoebc.wordpress.com/>

posso comparar porque meu marido trabalha na Petrobras e lá tem uma cultura mais dinâmica, concreta, formatada e institucionalizada. A EBC está bem longe disso.

***Quais temas são mais demandados pelos funcionários da EBC para realização de formações?*** – Esse de jornalismo econômico é sempre muito interessante, outro que a gente acha importante para a chefia é capacitação em direitos humanos. A gente cobria e diminuiu um pouco essa questão, A EBC se diferenciava pela cobertura em direitos humanos. Depois da mudança de gestão isso foi suprimido. Enquanto funcionários é uma demanda importante que a empresa como um todo tenha um olhar diferenciado para questão de direitos humanos, que faz falta na cobertura em geral. No rádio, de locação, uma fonoaudióloga para dar dicas, até mesmo de edição de áudio, sonoplastia

***A formação em comunicação pública é um tema demandado pelos profissionais?*** – A gente tem muitos funcionários concursados, mais de 2000, isso pressupõe um conhecimento básico em comunicação pública porque cai no concurso a Lei, então as pessoas tiveram que estudar para fazer isso. Sinto um pouco de necessidade de [formação em] comunicação pública para pessoas mais antigas, chefia e pessoas que tem mais poder de comando. Como conselheira e vendo colegas que participam da greve e dos movimentos existe uma consciência do nosso papel enquanto comunicação pública. Falta um conhecimento externo da sociedade entender melhor o que é

comunicação pública e da direção da empresa, nos cargos de comando. O funcionário que está na mão de obra a gente discute muito, em fórum, grupos de *whats*, o que seria comunicação pública e não seria, pautas que vem e a gente não considera que seria, mas o chefe manda fazer. Eu sinto que a maioria tem a consciência do que é.

***Que impactos a falta de compreensão sobre comunicação pública pelos gestores e quem vem de outros veículos gera para a produção de conteúdos e na consolidação da EBC?*** – Uma discussão que fecha com os colegas. A empresa vem da Radiobrás, então tem um ranço estatal muito forte dentro da empresa, muito pesado e os funcionários mais novos, concursados, questionam muito esse ranço, essa dualidade da falta de compreensão. Teve uma mudança grande de governo agora e percebemos, principalmente nos funcionários antigos e no direcionamento de pauta, uma mudança junto com a mudança de governo, uma coisa que não deveria assistir. Suspostamente a gente deveria ter uma autonomia em relação ao governo, e a MP acabou com essa autonomia e participação social que era o Conselho Curador. Isso prejudicou bastante a comunicação pública, apesar dos princípios e os objetivos terem se mantido, mas se você não tem mais a autonomia e o controle social você volta a ser estatal, voltamos vários anos nesta batalha.

***Sobre o projeto de cooperação técnica internacional, o que você conhecia do e você participou de alguma atividade dele?*** – Eu fui oficialmente integrante

dele. Foi feito um chamado em 2013, eu acho, para funcionários que tivessem especialização, mestrado ou doutorado e eu tenho MBA. Então eu faço parte do projeto, embora esteja congelado. Eu estou cadastrada no CNPq como pesquisadora de uma linha, mas enfim chegamos a fazer um seminário de apresentação das pesquisas, eu fiz um sobre a Agência Brasil e apresentei e chegou a ser feito uma boneca, um chamado para artigos para publicação de artigos. Que foi formatado, mas não foi publicado. Ficou no quase também.

***Um número significativo de funcionários não tem conhecimento do projeto. A que isso se deve? -*** Falta divulgação. Eu fui atrás porque estava terminando o meu MBA, mas eu vejo que no geral as pessoas não têm muito conhecimento do que acontece na empresa. Várias campanhas que saem na intranet, por exemplo, são desconhecidas. Tivemos um censo de gênero e raça e muita gente não viu e respondeu, outro sobre ouvidoria. Não sei se falta interesse ou tempo para as pessoas irem atrás e se informarem. No geral, acho que não há muito interesse pelas pessoas.

***O projeto assumiu a formação de funcionários para fortalecimento da EBC. Esta é uma estratégia adequada? -*** É uma das estratégias, eu nem sabia desta questão. Imaginei que era uma formação para público externo e não interno e que, depois de virar Centro de Pesquisa, a gente ia fazer pesquisa dentro da EBC, sobre assuntos pertinentes à empresa. Fortalecendo as pesquisas a gente divulga para fora, publica artigos e ajuda a dar

visibilidade. É o que falta, falta conhecimento da sociedade brasileira sobre importância e do que é comunicação pública. Já que a comunicação aqui nasceu privada, ao contrário de outros países como a Inglaterra que tem a BBC, as pessoas entendem isso, defendem a empresa e tem orgulho da BBC. Ao contrário do Brasil que sempre foi privada, baseada nos valores de mercado, da publicidade é muito difícil para as pessoas entenderem o que é comunicação pública, há um entendimento raso de se comunicação do governo. Então pensam porque vou pagar por mais uma. O que sai na grande mídia é que é caro.

***O projeto foi encerrado e encaminhado ao setor de educação corporativa. O projeto poderia ter sido administrado de outra forma para que fosse mais conhecido pelos funcionários e ter mais ações efetivadas? -*** Sim, ele andou muito pouco, foi muito incipiente. Conseguiu-se formar um conjunto grande de pessoas interessadas, a gente fez o seminário e a revista ou livro não chegou a ser publicado, mas pelo que a Josete falou não tinha ninguém para cuidar disso sozinha e ela, como já tinha a ouvidoria, ficou sobrecarregada não conseguiu dar andamento correto para isso. Faltou também interesse da empresa maior, em dar continuidade. Eu imagino que poderia ser feito sim, consolidado com as pessoas em fazer pesquisa, inclusive sendo licenciada de suas funções para fazer a pesquisa, para consolidar este conhecimento sobre a empresa e a comunicação pública para dar mais caldo a tudo isso. A Josete chegou a ir pra Cuba para tentar uma parceria, acho que também não saiu, não saiu nada.

Não foi realmente tirado do papel. Era um projeto grandioso, com ganhos para dentro e para fora, pra sociedade conhecer mais a empresa e a comunicação pública e ficou no meio do caminho.

***Avalia que canais de participação ou abertura à participação dos trabalhadores possibilita que o conjunto dos funcionários acompanhem, participem e colaborem nos rumos da empresa?*** – Atualmente na atual gestão é inexistente, estamos sufocados, não tem espaço e diálogo, estamos vivendo bastante assédio e vivemos um momento de ausência total de democracia. Com a edição da MP e com fim do Conselho Curador isso piorou ainda mais. A gente tem um representante no Conselho Administrativo, o Edvaldo, isso não foi extinto, inclusive foi ampliado. Ele tem uma atuação muito forte em levar as questões de funcionários, em denunciar questões de abuso e desvios de conduta, tivemos casos de nepotismos, contratos de desvio de função. Mas somos voto vencido ali, ele faz o papel dele, mas na hora de decidir não temos vitória. Tínhamos também antes um comitê editorial de jornalistas, 2 representantes de cada veículo. Tínhamos reunião mensal e depois bimensal. Quando o Conselho foi suspenso e havia uma cobrança grande dos funcionários para debater questões práticas do dia a dia, como cobrir enterro de vítimas de tragédias e de balas, o que a gente considera sensacionalista e desnecessário como informação para o público. Este conselho também foi extinto lá por agosto de 2016, na confusão de presidente afastado. O Ricardo reinstalou o comitê, e o Lourival que assumiu a direção de jornalismo conseguiu reinstalar. Cada veículo, o chão de fábrica escolheu seus

representantes. Ele funcionou efetivamente na Paraolimpíada até janeiro. Depois que teve a MP foi colocado um comitê editorial na Lei. E por decisão própria o diretor de jornalismo disse que como tem comissão não era necessário este comitê editorial. Tinha pessoas indicadas pela direção também, o diretor de jornalismo era um dos integrantes. Em agosto foi refeito o Regimento Interno e vi que não consta mais lá. E o Comitê que foi criado pela MP também não existe, então não existe participação nem social e nem dos empregados

## **APÊNDICE 14 - Entrevista com funcionário EBC 03**

Funcionário 03 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública

Órgão – EBC

Praça: Brasília

Área: Repórter da Agência Brasil. Entrou em 2004, ainda Radiobrás

Data da entrevista: 19 de novembro de 2017

Local: Entrevista concedida por telefone

***Como avalia a demanda por formação pelo funcionário da EBC? Se coloca com força? É apresentada de forma organizada ou se forma informal, nos corredores?*** - A demanda por formação sempre foi colocado pelos funcionários em todos espaços possíveis, para a chefia, nos espaços formais como na negociação do acordo coletivo. E as principais reivindicações sempre foram técnicas de locução, de multimídia, repórteres fotográficos, mas também na formação sobre conteúdos da comunicação pública, o que nunca foram atendidas estas demandas a contento.

***Por que não atendiam as demandas a contento?*** - As demandas não eram atendidas pela direção da empresa que oferecia cursos que não interessavam [aos funcionários], como na área de gestão, em parceria com a ENAP, e não técnicos ou reflexivos sobre comunicação pública. Havia uma demanda por técnicas jornalísticas em rádio, *web* e TV e questões teóricas como comunicação pública, direito e economia e em geral não eram atendidas. O que a gente via que a partir da parceria com ENAP foram oferecidos cursos mais frequentes na área de gestão, o que contemplava gestores, mas não contemplava aos funcionários como um todo. Houve uma iniciativa em fazer um banco de talentos

da empresa, do próprio funcionário dar os cursos, e rolaram cursos legais como línguas estrangeiras como espanhol e inglês e locução para rádio, mas a gente considera que foram iniciativas muito pontuais.

***Essa demanda por formação em comunicação pública era expressiva ou pontual?*** A expressiva era por demanda técnica e alguns por partes mais teóricas até porque o Manual de Jornalismo da empresa era considerado como principal referencial teórico da comunicação pública.

***Na sua avaliação o corpo de funcionários compreende o que é comunicação pública e atua orientado por essa compreensão?*** – Há uma divisão. Parte dos funcionários da EBC tem essa compreensão, princípios da comunicação pública, diversidade e autonomia, e parte deles estão muito ligados ao paradigma da comunicação governamental ou mesmo da comunicação privada. Há profissionais que não acreditam que existe isso de comunicação pública, o que existe para eles em comum é jornalismo. Então esses profissionais que vem com esses conceitos, que a gente chama de “isentões” da mídia privada, eles acabam somando força com quem

trabalha sob o paradigma da comunicação governamental. Então acaba que profissional defende a comunicação pública infelizmente acabam sendo minoria.

***Como avalia a compreensão de que não há necessidade de uma atuação específica para a comunicação pública numa empresa de comunicação pública já que toda comunicação deve ser pautada por interesses públicos?*** –

Eu discordo totalmente desta perspectiva, embora em concorde que o jornalismo e a comunicação tenham funções que tem como base a defesa da justiça, da dignidade humana, e que isso não deve ser perdido de vista nem na comunicação privada, na estatal e na pública, mas o que a gente está falando é do financiamento dessas atividades. E quando a gente fala disso faz todo sentido falar em governamental, público e privado – que são sistemas estabelecidos na Constituição. Então se a gente tem um sistema de comunicação pública na EBC a gente tem que seguir uma linha editorial independente do governo e da iniciativa privada porque aí a gente consegue fazer a complementaridade dos sistemas que é previsto na Constituição. E é muito importante para a sociedade que haja este espaço de independência. No entanto, atualmente a EBC não consegue responder por isso: tem profissionais na área de gestão que tem a lógica da comunicação privada buscando e exercendo a comunicação governamental, então é uma esquizofrenia completa. E os profissionais da empresa que defendem o exercício de uma comunicação pública acabaram entrando na lista que eles consideram “petralha”, que você

defender a comunicação pública você é “petralha”, desconsiderando que parte destes funcionários fazem parte de outros partidos e movimentos ou então de nenhum destes dois. Então houve uma estigmatização dos profissionais que defendem a comunicação pública, e que ao longo do último ano foram extremamente perseguidos e continuam sendo assim por defender o conceito de comunicação pública. Perseguidos, desde retrato de coberturas políticas, de cargos de gestão, estratégicos, de pautas censurados, atuação constrangida, ou mesmo nas redações já que tinham influência na opinião coletiva, foram altamente humilhados e salários reduzidos desde que o golpe ocorreu.

***A defesa da comunicação pública já sofria ataques ou enquadramentos no período anterior ao impeachment?*** –

Sim, havia por parte da gestão indicada pelo PT um incômodo sobre os questionamentos colocados, especialmente por parte do Conselho Curador, mas isso se dava de uma maneira mais dialogada. Mesmo os funcionários que se colocavam de uma forma crítica contra a gestão do governo Lula e Dilma eram ouvidos de uma forma diferenciada, não que não tenha ocorrido assédio ou mesmo perseguição, mas era de forma muito incipiente. Hoje a gente vê um clima na empresa de total medo, constrangimento, assédio, então a coisa se colocou num outro patamar, mas sempre houve uma resistência mesmo no governo Dilma em relação às críticas.

***Sobre o projeto de cooperação técnica, você teve conhecimento dele?*** – Eu tive

no breve período em que trabalhei na ouvidoria, mas boa parte do corpo de funcionários não teve conhecimento, houve algumas chamadas para que funcionários apresentassem seus projetos de pesquisa, houve algumas reuniões de trocas de conhecimento entre os pesquisadores, mas pro corpo funcional de uma forma geral este Centro de Pesquisa simplesmente não existiu. É muito triste, mas é a verdade. Ele foi construído de uma maneira muito verticalizada pela ouvidoria, em parceria com a Universidade Católica, o que a gente considera que deixou meio a parte da Universidade de Brasília e outras universidades, outros núcleos de pesquisa sobre comunicação pública e também funcionários. Alguns foram convidados para apresentar seus estudos, mas não tiveram espaço para dar contribuições substanciais em crescimento de pesquisa. Acaba que foi um projeto praticamente da ouvidoria e, quando esse projeto é encerrado pela gestão, uma demonstração de que não foi abraçado pelos funcionários é o fato que não há nenhum tipo de defesa pela continuidade do projeto porque ele não era conhecido pelos funcionários. Eu tive um pouco de acesso ao projeto porque trabalhava na ouvidoria, mas ele ficava muito focado pelo grupo que trabalhava na ouvidoria, algo que outros pesquisadores não tiveram acesso. Os outros pesquisadores chegaram a participar de um seminário para apresentar seus trabalhos, mas isso ficou num nível superficial. A gente não foi convidada para pensar o Centro de Pesquisa, as linhas de pesquisa, então havia uma verticalização na gestão do projeto.

***Por que você fala que houve uma predileção pela Universidade Católica em detrimento da UnB?*** – Por participar de algumas reuniões e apresentações eu percebi um desconforto por parte dos pesquisadores da UnB - onde boa parte dos estudos apresentados foram feitos - em relação a forma como o processo estava sendo conduzido. Então você tinha boa parte dos jornalistas e radialistas da EBC que tinham mestrado e doutorado na área de comunicação pública ou áreas correlatas eram maioria pela UnB. No entanto a principal parceira era a Universidade Católica. Ficava uma contradição evidente, não que a Católica não tinha pesquisa relevantes, mas não era no mesmo volume. A Cartolina foi parceria, no que a gente tinha conhecimento, era na área digital de tecnologia, que são linhas de pesquisa da Católica. Já os temas teóricos da comunicação pública e de políticas de comunicação os estudos foram defendidos na UnB

***Os grupos de pesquisa que foram inscritos no CNPq privilegiavam as linhas de pesquisa Católica, isso?*** – Na verdade a gente nem tinha conhecimento muito grande sobre esses grupos.

***Que impactos esse projeto poderia gerar se fosse conhecido e abraçado pelo conjunto dos funcionários?*** - A gente discutiu isso na assembleia dos trabalhadores de como a falta de pertencimento deste projeto pelos funcionários tem feito um prejuízo enorme porque num momento como esse em que os funcionários estão fazendo greve poderia ser um espaço

muito importante de debate sobre comunicação pública, análise do que tem sido produzido. Então é realmente uma pena que este projeto não tenha sido coletivizado.

***O projeto problematiza o fato de não haver formação nas universidades voltadas para a comunicação pública e questiona a composição majoritariamente privada do sistema brasileiro de comunicação. Estabelece como ação para o fortalecimento da comunicação pública a formação de funcionários. Na sua avaliação essa via é a adequada ou há outros caminhos, estratégias paralelas?*** – Eu acho que o fundamental seriam estratégias conjuntas e a formação dos quadros funcionais da EBC é importante e avalio que foi negligenciado. Os cursos online são muito fracos, algumas iniciativas e debates. O que a gente viu no momento do *impeachment*, em que a comunicação pública foi atacada diretamente 24 horas, já depois o golpe havia um número muito significativo de funcionários na empresa de pessoas que são salva-vidas da comunicação governamental, que não compreendem o papel da comunicação pública. Talvez esses cursos não resolveriam esse problema, mas poderia ter fortalecido algumas pessoas que entraram já na gestão da EBC na defesa da comunicação pública. E é claro que a gente vê, como no Ministério da Cultura quando esteve ameaçado de extinção, que a defesa pelo funcionário é fundamental, é crucial para contagiar a comunidade e sociedade como um todo. Se os próprios funcionários não têm capacidade de defender a comunicação pública fica muito difícil que a sociedade como um

todo abrace essa missão. De fato, esta gestão deixou uma lacuna em criar um, ambiente de troca, de aprendizagem sobre comunicação pública.

***Quais outras vias devem ocorrer paralelamente para fortalecimento da comunicação pública e da EBC?*** – Deve ocorrer um diálogo forte com a universidade para que haja uma formação já dentro da universidade e um diálogo muito forte com a sociedade como um todo para que a gente possa debater os diferenciais - o que a gente pode esperar da comunicação pública, de que forma ela pode se diferenciar e complementar a comunicação privada e governamental. A gente precisa de um debate aberto. O problema é que [o debate sobre comunicação] é altamente comprometido no Brasil por interesses privados e governamentais, então é quase que um assunto interdito, é algo que precisa de engajamento dos movimentos sociais e sociedade civil que, em geral, não priorizam a comunicação pública neste debate desconsiderando a comunicação pública como algo estratégico.

***Qual caminho deveria ter sido percorrido para que a defesa da comunicação pública estivesse presente na memória dos funcionários?*** – A gestão petista deu alguns passos importantes como colóquios de parcerias, o próprio Conselho Curador. Houve evolução na forma de escolha dos conselheiros, mas internamente acho que houve uma falha muito grande em termos de diálogo interno, de formação, uma dificuldade muita grande da gestão em absorver críticas, em compreender a luta dos



trabalhadores como algo coletivo e não levar para lado pessoal e partidário. Houve vários problemas neste diálogo que, embora não seja nem possível comparar com o nível de truculência que é do governo de Michel Temer com os funcionários, mas poderia ter havido mais diálogo do governo do PT com profissionais da comunicação pública e hoje poderíamos ter um grupo mais consolidado de pessoas que defendem a comunicação pública, então temos que voltar a falar sobre comunicação pública com os funcionários. São estratégias múltiplas que devem ser utilizadas.

***Em específico, o que poderia ser feito diferente em relação ao projeto de cooperação técnica?*** - O princípio da gestão participativa, que estava nos documentos da EBC, deveria ter sido mais levado a sério. A Teresa Cruvinel que colocou no ar e se concentrou nisso cumpriu essa missão, mas o restante da empresa ficou muito à deriva. O Nelson Breve traz um planejamento estratégico que envolve a empresa como um todo, mas não dá conta de colocar em prática, e esse planejamento fica em eterna revisão até chegar o Américo que tenta pegar uma linha deste planejamento e tem uma breve gestão, abalada pelo *impeachment* e processos que antecederam. Temos então um processo muito turbulento de constituição e desenvolvimento da EBC que num momento em que ela deveria estar amadurecendo coincide com momento do *impeachment* e isso faz com que ela retroceda. Então é muito difícil falar em uma ou duas coisas já que a EBC está neste contexto mais amplo, mas eu acho muito importante que a gente

identifique formas do movimento sociais se apropriar e defender, colocar na sua pauta, na sua agenda a comunicação pública, e faço analogia com o que acontece com direitos das pessoas soropositivas que você tem uma política de estado, mas é diretamente ligado a grupos da sociedade civil que fazem a defesa da política de Estado. Se a gente tivesse uma rede de apoio similar na comunicação pública a gente poderia estar em outro patamar, porque os governos mudam e, sendo de direita ou de esquerda, eles têm uma tendência a enquadrar a comunicação pública. Quem precisa bancar a comunicação pública é a sociedade como um todo.

## **APÊNDICE 15 - Entrevista com funcionário EBC 04**

Funcionário 04 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública. Membro da Comissão dos Empregados

Órgão – EBC

Praça: Brasília

Área: Repórter da Agência Brasil. Entrou em 2008

Data da entrevista: 18 de novembro de 2017

Local: Entrevista concedida por telefone

***Como avalia a demanda por formação pelos funcionários da EBC? A Comissão de funcionários tem, ao longo dos últimos anos, solicitado da direção atividades de formação?*** – Não tenho números estatísticos, mas o que acompanhava de colegas é que sempre houve uma demanda de cursos de formação não só dentro das empresas, mas também pedidos de funcionários para horários flexíveis para que pudessem participar de formação, MBA. Até o ano de 2014, mais ou menos, havia uma disposição da empresa em colaborar e ajudar, com programa de multiplicadores. São os funcionários com formação acadêmica considerável, passam por uma seleção e receberam incentivo financeiro da empresa para repassar para quem se interessa. Depois de 2014 isso foi reduzido com argumento da escassez de recursos.

***Essas demandas foram atendidas?*** – Tinha demanda de cursos de línguas, havia parceria com escola de idiomas. Quando era por multiplicadores a empresa ressarcia parte do valor, até para MBA havia essa contrapartida na empresa no auxílio dos trabalhadores que tinham interesse em se capacitar, além do curso que já tinham.

***Que outros cursos/temas além de línguas eram demandados?*** – Especialmente na própria área [de atuação], como [jornalismo] econômico, investigativo. A pessoa formada em comunicação busca algo na área como especialização e MBA. Eu ouvia de colegas que buscavam cursos fora de edição, roteiro, de jornalismo investigativo, econômico. O que a EBC já ofertou foi a capacitação em economia, por um colega formado em jornalismo e economia pela UnB e fez várias turmas dessa introdução à economia, conceitos básicos aplicados para o jornalismo, entender gráficos, números, porcentagem, coisas que o jornalista tem dificuldades.

***Havia demanda ou há de formação pelos funcionários em comunicação pública?*** – De a empresa oferecer não. Tem parceria da empresa com IPEA mas curso de gestão. É mais uma ação burocrática do que comunicação pública. Eu tenho vários colegas que são atuantes na área de comunicação pública que fazem especializações, mas especialização em comunicação pública hoje se o funcionário da EBC se quiser fazer vai ter eu buscar fora, não tem esse suporte interno ou não oferece dentro do quadro de multiplicadores

***Você avalia que os funcionários, na diversidade de atuação (repórteres, técnicos, gestores) compreendem o que significa e como se faz a comunicação pública?*** – Há bem claro uma linha divisora. As pessoas que entraram no concurso de 2006, que entraram nesse momento para frente até 2015, são pessoas que tem muito claro que é comunicação pública, o papel da empresa em relação à comunicação pública. De 2008 para traz já tem uma confusão destes dois papéis, temos Radiobrás, IBM e a empresa meramente estatal. As pessoas desta época têm dificuldade em entender o que é pública, acham que a empresa presta serviço para a empresa e não para a sociedade. Para mim a divisória é 2008, as pessoas já vieram com cabeça diferente e visão mais própria do que é comunicação pública, quem deve ser ouvido, para quem a gente deve servir, trabalhar. E há esse combate dentro da empresa. E neste momento de negociação de greve isso fica bem claro porque as pessoas confundem bem de trabalhar para o público e fazer propaganda para o governo. E isso não ficou muito claro no momento de criação da EBC, que se instituiu que seria um braço público e um braço estatal tudo na mesma estrutura, isso ajudou na confusão, até mesmo o funcionário mais jovem que presta serviço para NBR e a Voz do Brasil há confusão em entender quem é o patrão, pra quem a gente deve trabalhar.

***E a empresa desenvolve alguma ambientação para que o funcionário compreenda o que é a comunicação pública?*** – Institucionalmente não. Pelo

contrário. Agora, depois do *impeachment* que a coisa degingolou com uma volta ao passado em que parte estatal da empresa é mais valorizada, digamos assim. Tanto nas chefias como na decisão dos repórteres. A confusão que acontece é o chefe que é mais antigo e tem uma confusão do que estatal, e o repórter que é mais novo e está engajado com a comunicação pública, podemos dizer que há um empate. Podemos dizer que a maior parte tem confusão de entender o que é comunicação pública.

***Como que a formação de funcionários está presente na pauta de reivindicação da comissão de empregados? Já esteve presente em gestões anteriores? É uma reivindicação estabelecida diretamente com a chefia?*** – No acordo coletivo deste ano aprovado em assembleia há a demanda dos funcionários de que houvesse reconhecimento financeiro para formação, que o profissional que tivesse MBA, especialização fosse remunerado por isso – o que foi negado pela empresa, a empresa não aceitou esta demanda aprovada. Nos acordos coletivos passados há a demanda dos empregados por formação, e a empresa se comprometeu a fazer, mas tudo meio solto, sem ser obrigatório. Em relação à Comissão não há demanda dos empregados – eu quero reclamar da empresa porque quero fazer curso e as empresa não quer, mas em anos passados isso sempre estava presente.

***Como a comissão de empregados atua? Há uma relação já estabelecida com funcionários e gestão?*** – Eu costumo dizer que é um sindicato interno porque quando alguém tem algum problema

procura um membro da Comissão nos estados, relatando e pedindo o que pode fazer. A gente procura a direção da empresa ou diretorias para tentar resolver de forma dialogada. A comissão não está na estrutura da empresa ainda, no regimento. É uma demanda inclusive das comissões [gestões] passadas que nunca foi aceita pela empresa. A Comissão pelo menos participa das negociações trabalhistas, pode falar, apresentar, mas não assina o acordo coletivo, quem assina é o sindicato.

***Como a Comissão é composta? É a construção de chapa ou eleição de candidaturas individuais?***

- São eleições individuais. A inscrição para participar é livre, há período de eleição e o interessado se inscreve. Há período de divulgação, há divulgação na intranet. A Comissão tem site para divulgação. O candidato bota foto e plataforma de atuação e tem eleição depois de alguns dias. A Comissão funciona assim: a gente tem um grupo de *whats* que tem os membros de todas as praças e compartilha demanda, solução de problemas e tem também o perfil no *facebook* e um e-mail que as pessoas podem mandar a demanda, mas na prática é *whats* e reunião uma vez por mês por videoconferência.

***Sobre o projeto, você teve conhecimento dele e participou de alguma atividade?***

- Não conheço e também não participei.

***Para consolidação da comunicação pública você avalia que a formação de funcionários é uma estratégia***

***adequada?*** – É um caminho, eu avalio que seja uma parte do processo porque dentro e fora da EBC há dificuldade grande em saber o que é comunicação pública. Sempre que a EBC é citada na mídia é como um elefante branco, que gasta demais, etc. Eu vejo que isso acontece porque as pessoas não sabem do papel da empresa, que está na CF, que o Estado deve financiar a comunicação pública e isso tem um custo, obviamente. Começando dentro da própria empresa, desmistificando o que é comunicação pública, diferenciando da comunicação estatal é um passo importante. Se dentro da empresa houvesse clareza sobre isso já seria um passo positivo. E a partir disso poderia acontecer um trabalho para fora da função da EBC como um todo, e que diferentemente das mídias comerciais a EBC não tem interesse de patrocínio e ligação com pessoas e instituições.

***Que outros passos devem ser dados para fortalecimento da comunicação pública no país?***

– Primeiramente tem que ter uma valorização dos empregados que trabalham na comunicação pública. Como a Escola já é um primeiro passo você fazer com que os funcionários tenham clareza do seu papel. Você também tem que ter a liberação de recursos como todo para comunicação pública, a empresa é bastante afetada pelo contingenciamento. E desde sempre também tem recurso do Fistel<sup>117</sup> que desde a criação da EBC é previsto que

---

<sup>117</sup>. O Fundo de Fiscalização das Telecomunicações (Fistel) é um fundo contábil, formado pela arrecadação da Taxa de Fiscalização de Instalação (TFI) e da Taxa de Fiscalização de Funcionamento (TFF), cobradas pela Agência Nacional de Telecomunicações.

esse recurso fosse para EBC e estão sempre contingenciando. Isso dificulta uma expansão da empresa. Recente a empresa da Amazônia [Rádio Nacional da Amazônia] teve um problema com transmissor, um dos principais serviços da EBC funciona de forma precária. A rádio da Amazônia não chega na Amazônia porque o transmissor em Brasília está com problemas. A comunicação de qualidade exige recursos, você precisa ter isso garantido. E pra que isso seja garantido você precisa que a sociedade tenha clareza do papel da comunicação pública.

## APÊNDICE 16 - Entrevista com Funcionário EBC 05

Funcionário 05 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública. Membro da Comissão dos Empregados

Órgão – EBC. Transferido para Secom em janeiro/2017

Praça: Brasília

Área: Repórter da Agência Brasil. Entrou em 2004

Data da entrevista: 23 de novembro de 2017

Local: Entrevista concedida por telefone

### ***Há demanda na EBC por formação pelo quadro de funcionários?***

– Isso está documentado nas reivindicações dos acordos coletivos, pelo menos nas propostas iniciais. Durante muito tempo a pessoa do Sindicato dentro da empresa, o Jonas Valente, é intelectualizado, tem livros publicados, ele verbalizava isso e acolhia este sentimento. Eu creio que não era uma demanda generalizada dos funcionários além do que tem vários níveis de qualificação. Uma coisa é fazer uma pós-graduação, da mais acadêmica às mais profissionalizantes, uma coisa é estar fazendo mestrado na UnB ou MBA na Fundação Getúlio Vargas, tem os dois perfis lá. Mas além disso há outras demandas como língua estrangeira, cursos de português, roteiro – ou seja, várias demandas, e ao meu ver eu posso estar sendo injusto, mas nunca houve um plano na área de recursos humanos para atender estas diferentes modalidades, nunca houve uma conversa prolongada em dar continuidade a uma gratificação para aqueles que fossem qualificados, ou seja, se você sabe que para avançar na sua carreira você sabe que tem que fazer cursos e voltar a estudar é um incentivo que você tem pra voltar pra banco escolar, mas se você não tem isso o funcionário não põe isso em

perspectiva. Era uma minoria que tinha essa preocupação, talvez seja a minoria articulada, que conversasse, mas receber isso com entusiasmo eu nunca recebi.

### ***E para o tema da comunicação pública, a formação era presente para este tema neste grupo menor?***

– Há quem tivesse esse discurso. Essa coisa da comunicação pública funcionava como ideologia. Havia uma idealização de que a gente pudesse estar fazendo uma comunicação diferenciada em relação aos veículos tradicionais, chamada privada, e que isso demandasse uma capacitação a parte. Me posicionei publicamente sobre isso inclusive no evento sobre teses que funcionários da EBC defenderam, para mim esse termo comunicação pública é um conceito vazio. Entendo que a comunicação de massa é necessariamente uma comunicação pública, ela surge quando surge a esfera pública da sociedade, quando se forma a opinião pública. E pública não quer dizer governamental nem estatal. Isso é um problema no Brasil porque confunde pública com estatal e governamental. e é uma dificuldade. Se for olhar a literatura José Murilo de Carvalho sobre cidadania cita que em países como Inglaterra, antes de haver Estado ou

força de governo, havia um sentimento de sociedade, coisa que no Brasil não tem até hoje. Qualquer coisa a gente está comentando com o sujeito ao lado que o governo tem que olhar isso, que o Estado esqueceu isso. A gente teve o estado português quando se instalou aqui já cobrando o quinto. Então o Estado se instalou antes que do que a compreensão de sociedade. Isso está aí até hoje. Eu olho com muita ressalva este conceito de comunicação pública. Qual seria a referência intelectual para isso? E se este debate sobre comunicação pública, na Inglaterra a gente tem a mais notória empresa, a BBC, será que fazem esta distinção? Então nosso problema não é o Estado, mas a sociedade que não participa e não deixa as pessoas comuns, pobres inclusive, participarem e a gente vê como saída o Estado fazer tudo. E o Estado quando faz sempre para atender uma classe privilegiada.

***O senhor se refere que há a confusão, ao refletir sobre comunicação pública, muitas pessoas acreditam se tratar da comunicação estatal. Só esta confusão já não demandaria uma formação para fazer a distinção o que é uma comunicação pública e diferenciá-la do que é estatal?*** – Para mim isso não é o problema, não é curso que vai ensinar isso. O problema é a sociedade. Como dizia Noel o samba não se aprende no colégio. Você não vai ensinar as pessoas em formação que elas participam de processo de comunicação pública, sendo que comunicação de interesse público é aquilo que o manual do Estado de São Paulo e da Folha de São Paulo logicamente dizem que eles fazem também. É aquilo que o nosso código de ética prevê. Se olhar no

código e nos manuais é o que dizem que fazem. Mas você pode dizer que estes veículos têm apelos conservadores, rasos, sensacionalistas, o Valor Econômico é voltado para público elitista. Eles estão tratando de assuntos de interesse público de forma pública. Agora se estão lucrando ao vender notícia de certa forma é uma prestação de serviço para quem assina. No modelo britânico é pago por quem paga a taxa de luz. Deixar claro, não existe, ao meu ver, comunicação pública, existe comunicação. Eu como repórter da Agência Brasil ou Rádio nacional dar uma notícia diferente do que dá um repórter da Folha de São Paulo. Não é porque ele é da Folha que vai deixar de entrevistar um pobre, e não é porque eu sou da EBC que eu vou deixar de entrevistar um poderoso, um deputado ou senador. Há idealização deste conceito que não está estabelecido. E ele é problemático como vários conceitos. Eu acho que este debate só tem relevância no Brasil, vale consultar. Em outros países sul-americanos já tem isso mais resolvido. Para mim houve um erro na concepção da Lei da EBC. O primeiro é o Conselho Curador, que deveria de fato representar vários segmentos políticos, deveria ter representantes da oposição, da minoria. Foi fácil acabar com o Conselho quando o Temer entrou porque, entre outras coisas, porque ali não pertencia a sociedade. Só [participava] um grupo da sociedade que tinha uma excelente articulação com o governo, nenhum daqueles grupos representava a minha mãe. Outra coisa que faria que a EBC estabelecesse metas de interesse para a sociedade, de interesse público, foi aí que a empresa acusada pelos próprios lideranças sindicais como cabide de empregos no emprego na época ainda

do governo Dilma, mas também agora Temer que fosse uma organização social, como o Sarah Kubitschek. Essas preocupações nunca foram centrais. Havia um projeto de comunicação que eu não sei se, honestamente e que ainda que tivessem boa intenção, não sei se estava na mente de várias pessoas.

***Como a formação é prevista na Lei de criação da EBC e no Regimento da Empresa, para quais temas você avalia que devem ser objeto de formação para os funcionários?*** – A gente tem que pensar rigorosamente naquilo que contribuía na construção diária de repórteres e editores. Um exemplo é um curso sobre roteiro, que foi indicado por uma colega da própria empresa preocupada com que a EBC produza conteúdo próprio. A empresa precisa disso, que o funcionário fale melhor na rádio, se apresente melhor na televisão. São cursos mais baratos e podem ter prata da casa. Além disso tem demanda por formação mais teórica. Como não existe prioridade, apesar de ter previsão nas normativas citadas, não há quem diga que este projeto é muito interessante para a empresa. Na ausência de uma diretriz do que as pessoas devem se formar eu fiz doutorado. Eu fiz doutorado em sociologia e passei um período em Portugal, mas fui eu que construí uma solução na universidade, depois em Portugal, e constrangia a EBC. Quando o presidente da EBC Nelson Breve respondeu a uma pergunta sobre porque os correspondentes da empresa no exterior não eram do quadro ele respondeu que não havia ninguém qualificado. Eu propus no período que fiquei no exterior pelo doutorado ser correspondente. Foi então

absolutamente pessoal [de iniciativa pessoal].

***Você teve contato com projeto da EBC em parceria com a Unesco?*** – Participei de algumas conversas que tinha isso em vista. Eu lembro de ter conversado com a consultora da Unesco contratada, de a gente ter um núcleo de pesquisa dentro da EBC com a então ouvidoria. Mas efetivamente dizer que participei e ter profundo conhecimento sobre a proposta, o que estava em discussão, eu digo que não. Me pareceu que, por mais profunda vontade que as pessoas tivessem, me pareceu muito preliminar ainda. E como apesar do que está escrito a empresa não tem interesse nisso, eu soube que foi tratado com atenção e esmero pela ouvidora, de uma forma isolada, sem as pessoas darem vazão a demanda que ela tinha, tanto que até hoje isso não existe.

***Você participou da apresentação das pesquisas desenvolvidas por funcionários da EBC?*** – Apresentei minha tese de doutorado, foi até uma maneira de prestar conta do período que permaneci em Portugal. Eu não tive que apresentar um relatório da minha pesquisa. Se eu voltasse sem nenhuma linha escrita ninguém ia verificar isso. E aí eu pergunto: onde fica o interesse público? Nem conceitualmente como comunicação e nem como empresa da administração pública que tem que prestar contas à sociedade a EBC está estruturada. E não é nesse momento que será. Havia uma proatividade no outro governo, com esse governo não há nenhuma perspectiva, é absolutamente governamental. E eu falo isso e trabalho na Secom, desde janeiro de 2016. Há



muito tempo, quando o Eugenio Bucci era presente da Radiobrás e a EBC sob a presidência da Teresa Cruvinel, eu cheguei para o chefe dos recursos humanos e perguntei se há algum plano de carreira que contemple a qualificação dos funcionários, aquele que tiver especialização, mestrado vai ganhar um pouco mais. Ele me olhou como se estivesse perguntando se havia vida em outro planeta, o que na administração pública já é estabelecido há anos. Se a empresa não tem plano de cargos e salários e política de valorização da qualificação efetivamente o que está escrito na norma é tudo letra morta, é intenção, mas não tem nada. Do tempo destes recursos humanos até saída do Ricardo Melo houve uma evolução. A gente ainda podia sair dessa cultura para uma que valoriza a qualificação, para ideia de comunicação pública. Agora na origem do negócio não quer dizer que é uma emissora estatal, ainda que parta de uma ação do Estado.

***Tanto o projeto quanto o substitutivo havia o objetivo em fazer da formação dos quadros institucionais uma estratégia para fortalecimento da EBC. Na sua avaliação é uma estratégia adequada?*** – Para funcionamento de qualquer empresa, negócio, fundação, etc, ter gente qualificada e com espírito crítico só faz bem, a trazer resultados, lucros, produzir de melhor qualidade. Agora será que o melhor lugar para esta

formação estaria dentro da EBC? Talvez na Unb, outras universidades Compós, Intercom não teria gente que pudesse proporcionar esta formação? Ainda que esteja na Lei é papel de empresa de comunicação pública formar quadros para a comunicação pública? A gente tem a universidade pública para que? Se você conversar com professores da universidade e perguntar se eles concordam que seus papéis sejam esvaziados e que as empresas façam em paralelo seus cursos e a universidade tenha papel menos importante na formação de jornalista? E se perguntar: senhor contribuinte você acha justo estar contribuindo com a universidade pública e gratuita e ela está tendo serventia pouco com a sociedade. Não quer dizer que não possa ter parceria com Escola de Administração Pública, mas não é papel da EBC fazer isso, ainda que possa ter gente qualificada.

## APÊNDICE 17 - Entrevista com Funcionário EBC 06

Funcionário 06 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública. Foi membro do Conselho Curador.

Órgão – EBC.

Praça: Brasília

Área: Gestora de Comunicação. Entrou em 2004

Data da entrevista: 23 de novembro

Local: Entrevista concedida por telefone

### ***Como percebe a demanda de formação pelo quadro de funcionários? Em que tema e áreas?***

– Como qualquer empresa e ambiente de trabalho sempre a demanda por formação e reciclagem, é constante. Eu, por exemplo, sou gestora de comunicação pública, fiz o concurso para reportagem, estava longe há 10 anos, não trabalhava com rádio há 12 anos e entrei para rádio e ninguém fez nenhum tipo de formação. Então eu procurei se tinha algum de texto para rádio, locução. Então a empresa diz que faz uma série de cursos, mas na realidade não tem. Dentro do próprio tema da comunicação pública existe um vão de formação institucional para esse tema. A turma que entrou foi da primeira leva que veio pelos concursos. O que a gente teve, o que eles chamaram de formação, foi uma semana de recepção que a gente teve palestras, com pessoas falando aleatoriamente, foi em março de 2015. Quando é um curso de formação em um órgão público dura geralmente dura um mês, as vezes com prova.

***Essa atividade foi apresentada como ação do projeto ou ação isolada (o projeto foi assinado em dezembro de 2012)?*** - Ainda nem existia o projeto ainda, era uma atividade para aquele

que entrou no concurso. Existia os rumores desta ideia, mas não se tratava do projeto. Só depois de muito tempo que o projeto começou a andar.

### ***Há demanda por formação em comunicação pública pelos funcionários?***

– Não há. Quando eu passei três meses fora para terminar o doutorado eu pedi licença e a contrapartida para esta licença, já que estudava a comunicação pública, era dar aulas sobre comunicação pública. Voltei, apresentei e me pus disponível para dar aulas, mas nunca quiseram. De vez em quando tem cursos de formação continuada que são dadas por funcionários, dentro do setor de educação corporativa. A demanda é frequente e constante e por diversas coisas – como técnicas (locução) e conceituais como formação em comunicação pública.

### ***Como esta demanda é apresentada? De uma forma organizada, em diálogo com gestores ou nas conversas de corredor?***

– Existe um momento que o pessoal da educação corporativa passa um email que as áreas dizem o que esperam de cursos, e há outro que diz que quais cursos há. Eles fazem a

sondagem, ocorre que nem sempre eles oferecem os cursos, mas o que escuto eu escuto de colegas.

***Você tinha conhecimento do projeto?***

***Se sim, participou de alguma atividade?*** – Por volta de 2015 a Joseti

assumiu o projeto e até veio uma pessoa da Unesco que veio fazer uma pesquisa sobre demandas, enfim, era coordenadora do Iesb. Participamos desta reunião, só os doutores, éramos seis, três de Brasília e três do Rio de Janeiro. Fomos convidados a participar. Cada um tinha uma área de pesquisa diferente. Só que a empresa colocou na coordenação dos cursos e começou a criar grupos das áreas de pesquisa e o que a gente tinha sugerido nada foi acatado. Apareceram outras pessoas. Anunciaram, fizeram um evento de anúncio e quando chegamos lá pessoas que tinham vínculo menos estáveis do que a gente na EBC, ganharam os grupos de pesquisa, não levaram em consideração o que sugerimos, dividiram [os temas] como queiram, não levaram em consideração a sugestão de divisão por área de interesse que a gente poderia contribuir e disseram que a gente, como doutor, tinha as ferramentas para atuar em pesquisa e começaram a deturpar isso, a nos colocar. Eles na verdade queiram gente para abrir o Centro para poder registrar, par poder pôr no CNPq e desconsiderar o que a gente tinha de construção acadêmica e a gente disse não, não ganhamos nada por isso. E perguntamos se a gente vai participar qual a contrapartida para a gente, se ia ter diminuição de carga horária e eles falaram que não iria ter, e as pessoas que vinham de fora estavam recebendo, tinham suas contrapartidas e quem

estava na empresa tinha que formar a carga horária com isso, saímos porque era roubada. Meu nome está lá no CNPq mesmo sem ter dado a aval para isso, não consideraram absolutamente nada do que a gente colocou, que a gente sugeriu.

***Você falou de pessoas de fora, a quem você se refere? De consultores externos?*** – Tinha consultor externo,

cargos comissionados da EBC e pessoas sem nenhuma ligação da empresa

***E qual opinião foi considerada e por quê?*** - A delas, das pessoas que não tinham nenhuma ligação com a EBC.

***E por que a opinião delas foi a considerada? Não seria mais fácil considerar a opinião e participação do funcionário da EBC tendo em vista que o objetivo do projeto se voltava para isso?*** - Não, porque isso não é uma realidade na EBC, você agrada os interesses políticos que ali propuseram. Havia uma relação de interesse pessoal das pessoas que tinham, cacife político na empresa.

***A quem você se refere como parte desta relação de interesse?*** - Não é a ouvidora, mas de outras pessoas que não posso declarar. Mas foram envolvidas pessoas que até então não existiam, então nossos conhecimentos e interesses estavam sendo instrumentalizados. Então nós afastamos por completo. Fomos para uma reunião e dissemos para a Joseti que desde jeito a gente não vai. Questionamos – o que é que é isso? E

falamos que nestes termos a gente não trabalha, inclusive por conta das contrapartidas que não tinha para a gente, nenhuma diminuição de carga horária. Eles falaram eu isso íamos ver lá para a frente, como se fossemos mesquinhos por perguntar aquilo, e no fundo não tinha ninguém ali não remunerado, só os funcionários da casa que não seriam. As pessoas externas não sei se estavam ganhando diretamente, mas tinham interesses ali que não eram transparentes, porque mudaram tudo de uma hora pra outra e desconsideraram tudo o que sugerimos. A gente não tem, no nosso plano de cargos de salários, não temos nenhum tipo de remuneração a mais por ser doutor, mestre e sempre batemos nisso e a empresa não tem interesse nenhum em formar melhor seus funcionários – não oferece cursos e não estimula porque não paga a mais por nenhum tipo de formação.

***Na sua avaliação o quanto os funcionários se apropriaram do projeto?*** – Praticamente nada, só houve um levantamento de quem tinha cursos de especialização, mestrado e doutorado e isso foi colocado em números para saber quantas pessoas tinham para trabalhar em projeto.

***E neste período de execução do projeto (2012-2016) houve contextos de fragilização do trabalho dos funcionários por conta da fragilidade de formação?*** – A demanda de formação é sempre presente nos acordos, sempre pedimos que tenha verba para formação, e em alguns contextos a gente coloca cursos específicos que precisam ser colocados,

mas não podemos relacionar diretamente se uma coisa levaria a outra, mas existe sempre o pedido de formação. Nos acordos sempre tem uma cláusula que fala disso.

***Você acredita que o projeto foi capaz de provocar impactos no quadro funcional?*** – Não porque não foi executado, se fosse teria um grande potencial. É um projeto necessário. Se olhar para as grandes empresas de comunicação pública como a BBC você tem escolas. É um puta projeto, como te falei, é uma área que precisa de reciclagem sempre.

***Esta via para fortalecimento da comunicação pública pela formação dos funcionários é adequada?*** - É uma das vias de suporte, ela fortalece a luta, ela qualifica o funcionário. Pesa também questões sobre linha editorial, autonomia editorial e financeira frente ao governo. Passa também por questões estruturais de financiamento. Temos que a partir daí formar em paralelo, qualificar os funcionários para atuar na comunicação pública. Essa não pode ser “a” ação, ela tem que ser colocada porque é muito importante para que a gente consiga produzir conhecimento a partir da prática cotidiana. Uma escola dentro de uma empresa que faz comunicação pública tem um potencial incrível para pegar as contradições de trabalho, na relação com dia a dia, com as pautas, pegar o cotidiano e trazer para universo de pesquisa e elaborar um conhecimento a partir de um problema prático, o que para gente é muito importante, a academia não consegue responder isso de uma forma rápida como poderia ser uma escola que atuasse em conjunto com a empresa.

Teria de fato um papel revolucionário, mas sozinha não dá conta de fortalecer a comunicação pública, mas é um dos pilares.

## **APÊNDICE 17 - Entrevista com Funcionário EBC 07**

Funcionário 07 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública.

Órgão – EBC.

Praça: Brasília

Área: Repórter da rádio. Entrou em 2013 para a EBC.

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Sede da EBC. Brasília-DF

*Como você avalia a demanda, a necessidade de formação dos profissionais da EBC nos seus diversos espaços de atuação e competências em comunicação pública? Há uma demanda permanente presente em 2012 e nos anos seguintes também? -* Há com certeza. Eu acho que inclusive assim, cada especificidade de função tem uma necessidade distinta. É claro que sim, eu trabalho com jornalismo, a gente fez concurso para entrar na EBC e para fazer o concurso a gente estudou o mínimo sobre comunicação pública para entender, mas a gente percebe que tem alguns colegas que não tem um conhecimento maior do que que é, do que representa a comunicação pública dentro daquele aspecto de três níveis de comunicação governamental, privada, pública e as diferenças entre elas. Mas basicamente assim, a gente também percebe especialmente fora da área fim, ou seja, na área meio, mais administrativo, uma falta de conhecimento e até de interesse do que é comunicação pública. Inclusive, por exemplo, agora a gente está numa mobilização aqui e essa mobilização é claro que de trabalhadores da EBC, mas a gente está além de lutar pelas nossas condições de trabalho, salários e tudo mais, a gente está em defesa da comunicação pública, de um projeto que está sofrendo ameaças constantes por parte do governo atual. Tudo isso passa pela necessidade de você orientar não só os próprios funcionários da EBC, mas até a população como um todo sobre a importância da comunicação.

*E o quanto essa não compreensão sobre o que caracteriza a comunicação pública está presente? Quantos compreendem ou não compreendem o que é comunicação pública? -* Eu prefiro falar em questões práticas. Às vezes a compreensão está assim de uma forma idealizada nas cabeças das pessoas, mas isso não reflete na atividade profissional. Porque às vezes a gente está trabalhando aqui e você entra num modo automático de fazer, orientado pela chefia que são pessoas no geral cargos comissionados, que não tem compromisso nenhum com a comunicação pública e querem fazer um tipo de comunicação completamente voltada para outros interesses, e às vezes as pessoas acabam entrando nesse jogo, por mais que tenha na cabeça o que que é comunicação pública. Então eu acho que falta um pouco também dessa constância, de você marcar o tempo todo para as pessoas que trabalham na EBC: nós estamos aqui para fazer comunicação pública, então além do seu trabalho diário, a gente precisa discutir o que é comunicação pública.

*E onde você verifica essa ausência de formação, concretamente? Em que práticas é possível ver que as pessoas não estão formadas para comunicação pública? -* Eu acho que tanto por parte das orientações que a gente recebe por parte dos nossos superiores, que muitos deles se enquadram também, porque a gente recebe orientações completamente

destoantes do princípio de comunicação pública. Por exemplo, cobrir velório de uma pessoa que morreu e ter que entrevistar familiares no meio do velório. Ou então fazer... no Rio de Janeiro quando eu era repórter às vezes eu tinha que ir em uma favela cobrir um tiroteio de polícia contra traficante. Eu acho que isso não é o papel da comunicação pública porque isso é um papel de um tipo de imprensa que busca o espetáculo. Se a gente como comunicação pública validar como segurança pública como assunto então lida com segurança pública na sua complexidade e não como tiroteio na favela no Rio de Janeiro. E questões neste sentido.

*E que temas e formatos são demandados pelo quadro funcional para receber formação? E de que forma esta demanda é apresentada (em assembleias, reuniões ou de forma espontânea, no corredor, em uma conversa informal)?* - Eu sinto que dentro da EBC as instâncias que nós temos para conversar sobre comunicação pública acabam sendo informais de conversa entre colegas. Eu tenho papos maravilhosos com nossos colegas de trabalho sobre comunicação pública até para a gente fazer aquela avaliação constante do trabalho que vem sendo feito dentro da EBC. Mas isso de uma maneira formal dentro da empresa a gente não vê. A gente não vê dentro da EBC essa instância de debater.

*E que conteúdos são demandados? Que atividades de formação?* - Deixa eu pensar nessa pergunta.... é interessante porque quando a gente fala sobre comunicação pública é tão amplo, mas eu acho que às vezes até o básico que falta. É aquela coisa de saber à que serve a comunicação pública, que tipo

de interesses a gente precisa atender e quais são os interesses que a gente não deve entender. Mas eu vejo muito assim, se eu pudesse escolher, eu diria que a gente precisa uma orientação de gestão. A gente precisaria que nossos gestores entendessem de comunicação pública. Que os nossos gestores soubessem o básico daquilo que estão fazendo ali dentro, para passar uma orientação melhor para gente. E a gente vê, engraçado, quando a gente fala sobre comunicação pública não tem como desconectar do papo democrático. A gente está vendo uma EBC agora em que não há, por exemplo, reuniões de pauta nas redações das rádios, da TV, da Agência Brasil. E quando a gente fala em comunicação pública, e em uma empresa de jornalismo que não faz reunião de pauta com os repórteres para depois debater os assuntos que estão sendo cobertos pelos veículos da EBC você vê que então...

*Antes do impeachment havia esta prática de reunião de pauta?* - Não. E olha que é uma prática na EBC que infelizmente que não foi adotada eu não sei porque.

*As pautas são definidas pela chefia?* - Exato. Então se é uma pauta que ela é imposta verticalmente, então a gente não está mais falando de comunicação pública.

*Sobre o projeto de cooperação, você soube ou participou de uma atividade relacionada a esse projeto?* - Não, não participei e eu não sabia. Confesso que não sabia.... É complicado. A gente tem pouquíssimo acesso à algumas coisas dentro da empresa. Parecem que são pouco divulgadas. Eu passei dois anos em Porto Alegre, não sei se isso

também influenciou. Como correspondente.

***Mas neste período você era parte do quadro funcional?*** - Sim. E tem mais uma coisa de comunicação pública que ainda não falei, não sei se está gravando ainda, mas.... que é uma questão também problemática que é uma luta que não tem como deixar de ser: Não tem como falar em comunicação pública se a gente não tem dentro da empresa de comunicação pública as instâncias de participação popular. São elas que vão balizar a atividade em termos de conteúdos da EBC. Porque comunicação pública é comunicação do interesse público. Se as representações do público não estão dentro da EBC, participando, a gente não faz comunicação pública. E desde que o Michel Temer assumiu a presidência com o *impeachment* da Dilma, um dos primeiros atos que ele fez na sua presidência foi acabar com o Conselho Curador da EBC. A gente tinha lá empregados participando do Conselho Curador, a gente tinha representantes da sociedade civil, a gente tinha representantes do governo também. Para dar esse equilíbrio na cobertura da EBC para fazer de fato comunicação pública que é uma coisa que hoje a gente dificilmente está fazendo. Está sendo muito mais uma comunicação governamental.

***Desde que entrou para a EBC, em 2013, houve contextos que se destacam na sua memória em relação às realidades dos profissionais aqui da EBC?*** - Eu estou na EBC desde 2013. Quando eu entrei a gente viveu o governo da presidenta Dilma. Mesmo o governo da Dilma que é do partido que de certa forma criou a EBC a gente já

percebia uma certa falta de interesse do governo no projeto de comunicação pública. É um projeto que começou ali por 2007, 2008 de forma muito bonita, muito interessante, mas que por algum motivo ele foi abandonado e a sensação que nós empregados, eu falo em nome dos meus colegas que inclusive porque eu participo da luta faz muitos anos, a sensação que nós temos é que essa empresa tem se transformado em uma coisa muito útil em termos de se fazer política do jeito que se faz no Brasil, porque nós temos aqui um cargo comissionado para cada cinco funcionários do cargo. Então é muita gente que está aqui dentro por indicação política e a gente sabe que isso faz parte daquela barganha política por trocas de cargos, de troca de favores em troca de benefícios políticos, de alianças enfim. Então a EBC acabou se transformando nisso, acabou se transformando em um lugar extremamente útil para se fazer política da maneira que se faz no Brasil, mas completamente inútil na sua proposta original de se fazer comunicação pública e eu espero, eu luto muito que a população a sociedade entenda a importância da comunicação pública porque ela é estratégica se a gente pensar no país que supere tantos problemas que nós temos aqui, tanto de injustiça, de desigualdade, de miséria, de intolerância, enfim, todas essas coisas que a gente está vivendo tudo isso passa indiscutivelmente por uma comunicação pública de qualidade que possa oferecer informação para as pessoas porque a impressão que eu tenho é que a intolerância que a gente está vivendo aí, com exceção de alguns políticos, diversos problemas que a gente vê na sociedade é muito a questão da ignorância, falta de acesso à informação de qualidade, que a comunicação pública poderia resolver.



## APÊNDICE 18 - Entrevista com Funcionário EBC 08

Funcionário 08 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública.

Órgão – EBC.

Praça: Brasília

Área: Repórter de rádio. Entrou na EBC em 2014

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Sede da EBC. Brasília-DF

***Qual a demanda por formação do quadro funcionário, nos diferentes cargos e competências? Os funcionários demandam no cotidiano?***

– Existe uma cobrança por parte dos funcionários, principalmente da Comissão de Empregados. A gente tem alguns cursos internos, eu já fiz um de jornalismo econômico e agora estou fazendo um de inglês que é também por um multiplicador interno, um funcionário da EBC que geralmente recebe por essa atividade, fora do horário de trabalho. Já fiz um curso de narrativa radiofônica. De vez em quando vem alguém de fora para uma palestra, mas é mais raro. Geralmente é feito para gestores. Recentemente teve uma sobre como é medida a audiência, mas percebo que tem uma deficiência sobre o que é comunicação pública, o que define, o que é uma pauta e ou não é de comunicação pública, talvez não exista na empresa uma reflexão sobre questões conceituais, o que a gente deve ou não deve trabalhar. E a gente é muito preso a uma pauta governamental, de agendas do governo. Isso também faz parte das nossas missões - de divulgar o que está sendo feito pelo governo, mas também há uma função social em buscar pautas na sociedade, não existe lá essa reflexão crítica no trabalho diário.

***Essa demanda de formação é apresentada aos gestores no cotidiano da empresa?***

– Não sei com que frequência e intensidade que isso é colocado. O que a Comissão de Empregados diz que esta é uma das pautas, mas não sei se especificamente a formação em comunicação pública. Existe essa pauta, e é tocada tanto pela Comissão como nos acordos coletivos.

***A ausência da formação em comunicação pública gera impactos na atuação do profissional da empresa? -***

Sim, gera uma mecanização da divulgação da notícia. Muitas vezes a gente recebe uma notícia do governo, de uma fonte oficial e apenas repassa porque nossos veículos, não trabalham ela, muitas vezes por falta de tempo, como somos poucos temos que abastecer os jornais todos os dias. Teria que ter tempo e uma equipe para aprofundar temas de debate nacional, como a reforma da previdência, ou qualquer outro tema que esteja em debate para aprofundar de forma crítica e não apenas repassar as informações como *hardnews*. Eu sinto que tem uma mecanização muito grande, a gente entra na onda do *hardnews*, recebe a informação e repassa sem apuração crítica. E existe também uma

deficiência muito grande na questão das chefias. Muitas vezes as chefias não têm essa, talvez esse curso fosse melhor para chefes, não tem essa coisa internalizada na cabeça de buscar um ponto de vista crítico em comunicação pública para o material que a gente divulga diariamente.

***Como identifica a fragilidade dos gestores em relação à comunicação pública?*** – Eu percebi este tipo de deficiência quando não existe uma cobrança de que aquele material ou tema receba certo tipo de cuidado, de tratamento. Não existe qualquer cobrança. A pauta nos é passada, não existe qualquer debate sobre isso. Seria mais por isso. A notícia é dada e não tem cobrança – será que a gente poderia ter feito de outra forma?

***Você teve conhecimento do projeto? Se sim, participou de alguma atividade?*** – Não soube, não lembro de ter ouvido falar deste projeto. Talvez eu tenha lido no mural em algum momento, mas algo que não assimilei a importância ou dimensão dele ou mesmo que era tocado pela própria EBC.

***O projeto tinha como objetivo formar funcionários com finalidade de fortalecer a comunicação pública. Como avalia esta estratégia? Produz resultados esperado?*** – Acho que sim, acho que deveria começar por aí mesmo, com a conscientização dos funcionários sobre importância da comunicação pública. Eu vejo nos meus amigos que atuam, no setor privado que não existe esse tipo de consciência da importância, não tem no setor privado

em nem mesmo aqui dentro da EBC. Muita gente encara a comunicação pública como algo abstrato, algo não tangível, como apenas uma expressão sem força. As pessoas fazem uma comunicação que nem sabem o que é. A gente recebe a pauta, divulga esta informação sem dar um trato específico.

***A comunicação feita na EBC é semelhante à produzido pelos meios privados de comunicação?*** – Muitas vezes sim. E muitas vezes se assemelha à comunicação governamental, de só dar o ponto de vista dos governantes. Inclusive na Agência Brasil você vê muito isso, são materiais e materiais com apenas uma fonte, que é um ministro ou alguém do governo, dá aquela informação sem qualquer tipo de checagem. Nos meios privados você vê muitas vezes que eles transformam o *lead* que a autoridade em outra coisa, atendendo à interesses diversos. Falta consciência de que sem comunicação pública não existe democracia, tanto que a Constituição determina a complementaridade do sistema. Eu acho que a comunicação precisa deste tripé, desta diversidade de modelos, e ela não está nem na cabeça da população nem dos profissionais jornalistas.

***Neste período de execução do projeto (2012-2016) houve fatos que se destacam para a realidade do trabalho do profissional da EBC?*** – Com a MP do governo Michel Temer que transformou a EBC em secretaria de governo não há qualquer tipo de controle social. Apesar de que o Conselho Curador recebia muitas críticas pelos funcionários e que tinha um papel meio acessório na empresa em discutir e propor, mas não transformar

nossa realidade, com seu fim, mesmo com deficiências, trouxe um sentimento de que fica cada vez mais difícil em ter uma comunicação independente do planalto. A impressão que dá é que a tutela aumenta ainda mais com o fim do mandato e do Conselho, que apesar de serem mecanismo frágeis, que eu escutava pelos colegas que não davam independência editorial para EBC, sem estes mecanismos parece que nossa autonomia foi ainda mais fragiliza. O fato de estar ligado diretamente à presidência da República, sempre foi assim, não dá independência. Tem censura, direcionamento de pauta. Quando uma pauta ou notícia desagrava o governo o *lead* é invertido, coloca no pé a notícia mais desagradável, sobe a declaração da autoridade. Nós jornalistas ficamos cada vez mais tolhidos com edição da MP por achar que não existe mecanismos de autonomia.

## **APÊNDICE 19 - Entrevista com Funcionário EBC 09**

Funcionário 09 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública. Membro da Comissão dos Empregados no período de execução do projeto  
Órgão – EBC.

Praça: Brasília

Área: Repórter da rádio. Entrou em 2013

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Sede da EBC. Brasília-DF

### ***Como identifica a demanda de formação em comunicação pública pelos funcionários da EBC?***

– Acho que existe uma demanda muito forte porque a gente percebe que há uma falta de compreensão dos funcionários do que é comunicação pública, seu papel e características. É um modelo de comunicação muito novo no país, não tem referência. As vezes falamos na TV Cultura que é uma comunicação mais antiga que EBC. A Cultura tinha um caráter mais educativo, pelos menos a minha referência era essa. Eu nasci no Rio e assisti muito tempo a TVE, que tinha um caráter mais educativo, não tinha um caráter mais amplo, assim público, de cobrir economia e política. Na faculdade eu tive bons professores, mas acho que falta essa formação de forma geral. Dei muita sorte chegar na universidade e ter professor que entenda comunicação pública e saiba diferenciar comunicação pública e estatal. É muito difícil. Muita gente no meio acadêmico confunde as coisas. É um trabalho que é feito de formiguinha. Faz muita falta nesta estrutura macro da escola oferecer para a gente referência do que é comunicação pública apoiada na própria EBC, uma empresa deste tamanho que poderia ser esse modelo e que infelizmente não cumpriu seu papel como modelo de comunicação pública. Ainda hoje o modelo que a gente tem é o modelo da TV Cultura, é muito

influenciado pelos governos do estado de São Paulo.

### ***Os funcionários da EBC, nas suas diversas áreas, demandam e precisam da formação ou por já atuarem na EBC já tem uma compreensão melhor do que é comunicação pública?***

– Não acho que compreendam. A maior parte dos funcionários não teve contato com a comunicação pública ao longo da vida, só teve aqui e muitas vezes ouviram falar. E também a gente tem muito chefe no histórico da EBC que veio do mercado e não tinha história na comunicação pública. Então vieram com muitos vícios de mercado. E os funcionários que vieram do concurso e que se interessavam em algum momento em entender o que é comunicação pública procuram assistir, ouvir rádios públicas, acessar agências públicas, mas não só as nacionais, mas principalmente as internacionais que possuem mais lastro, mais tradição. A gente sempre teve muita resistência na hora de aceitar as pautas, os padrões de edição. Os funcionários então sempre tentaram fugir dos padrões que tentaram impor para a gente. Não é recente. Eu entrei em 2013 e sempre tem esse embate diário, desde a produção da pauta, da escolha do que vai noticiar, até o item, mais básico que é a linguagem que vai usar para tratar as

pessoas. No ano passado a gente ainda tinha uma estrutura que era o Comitê editorial de jornalismo, instituído a partir de demanda do antigo Conselho Curador. E uma das primeiras demandas que mudou com *impeachment* é que a gente teve que deixar de chamar a Dilma de presidenta, mas de presidente. Levamos esta demanda para o Conselho editorial que era um absurdo de uma hora para outra mudar a forma de tratamento de uma pessoa. Conseguimos embasar a nossa em cima do nosso manual de jornalismo que a gente deve respeitar a Declaração dos Direitos Humanos, que deve balizar uma comunicação que se diz pública, ao dizer que as pessoas devem ser tratadas de uma forma que a pessoa se autodeclara, e voltamos a tratar como presidenta. É um embate que acontece sempre e essa formação em comunicação pública poderia resolver, senão todos, grande parte desses problemas e apontar soluções para o que a gente não tivesse bem resolvido. Então faz falta pra caramba, e acho que a gente anda bem mais devagar sem essa escola.

***Você soube e teve contato com o projeto?*** – Soube no período que fui da Comissão de Empregados da EBC. A gente tinha reuniões com representante da empresa, com ouvidoria e a educação corporativa. Pediram ajuda da gente para entender as demandas da ponta. Quem estava à frente era a ouvidora que é jornalista, mas muita gente que estava envolvida era do setor administrativo e não entendia as demandas. Até hoje é difícil a gente pegar os cursos oferecidos, alguns deles externos, são na área de gestão, é muito burocrático, é muito difícil encontrar cursos para

jornalistas como técnicas de edição e locução.

***Você avalia estes conteúdos como de comunicação pública?*** – É também, é uma forma da gente lidar com isso porque a gente poderia ter o viés da comunicação pública. Já teve colegas que ofereceram cursos de pauta, de edição com esse viés, embasado no manual de jornalismo. E esses cursos nunca saíram do papel.

***Que ações do projeto você acompanhou?*** – A reunião com ouvidora, comissão de empregados e gerente de educação corporativa e a pauta era levantar demandas entre empregados. Chegamos a fazer consulta em assembleia de funcionários. Eram demandas muito básicas, que apresentávamos desde o começo das conversas que a gente teve. A gente achava que a pessoa entra no concurso ou vem do mercado ou está saindo diretamente da academia. A gente nem sabia qual era o perfil mais fácil de lidar. O do mercado vinha com vícios e quem vinha da academia chegava sem saber onde estava caindo, não sabia fazer. Até hoje temos colegas que tem dificuldade de saber desenvolver uma pauta, de conduzir uma entrevista, de propor uma pauta, editar minimamente um texto. E isso tem dificuldade técnica, além disso tem a editorial que é viés da comunicação pública. Isso gera discussão interna. Há colegas, por exemplo, que reduzem o argumento do auto de resistência, de que os policiais precisam usar de força para conter e a gente sabe que não é assim. Então é esse tipo de cuidado que a gente precisa ter para não reproduzir linguagem dos

veículos comerciais que tem objetivo maior que não é o público, mas publicidade. É esse tipo de diálogo que a gente precisar criar com a sociedade que poderia ser atendida pela escola.

***Essas reuniões entre ouvidoria e Comissão de empregados, como foram encerradas?***

– Foram três reuniões. Eles também queriam saber quem de nós tinha alguma especialização. Pelo menos na época a ideia era criar dois tipos de formação dentro da escola, uma mais acadêmica, mais parecido com pós-graduação, e outra mais técnica em que a gente passaria por avaliações de desempenho nas técnicas que a gente sabe. Eu por exemplo que não tenho pós graduação e tinha me voluntariado a ensinar a produzir, editar e transmitir conteúdos para conteúdos moveis, que é o que eu faço todo dia. Essa proposta não foi para frente. E cada vez que eu converso com alguém a pessoa responde – poxa, mas eu queria tanto aprender isso. Então acho que tem demandas. A Comissão de Empregados não teve uma continuidade porque a gente vinha tendo gestões progressistas até 2014 e 2015. Até 2015 a maioria era muito conservador porque não tinha essa compreensão que estatal era uma coisa, e pública era outra, que achava que era tudo a mesma coisa e não tinha problema em misturar tudo. Então mudou o governo e direção da EBC e nesta mudança toda a escola foi praticamente extinta e a ouvidora responsável por ele foi tirada do comando dela. O Conselho Curador que também participava foi desfeito e escola foi dada para o membro da diretoria financeira que é um militar, o Márcio

Kasuaqui<sup>118</sup>, logo que foi editada a MP. Nesse processo todo você perdeu muito o que a EBC estava refletindo com o que se passava com a sociedade, aqui é muito espelho. Cada vez que a gente conversa sobre comunicação pública com colegas, com outros, estudantes percebe que não sabem o que é, que é dinheiro público que está sendo gasto, que precisa ser acompanhado.

***Uma das ações centrais do projeto era a formação de funcionários. Na sua avaliação, essa é uma via que atinge o objetivo de fortalecer a comunicação pública?***

– Não tenho dúvidas que é. Acho que é muito difícil lutar pela comunicação pública que só tenha que dar satisfação ao público, sem maltratar ninguém, sem exteriorizar ninguém, e representando a diversidade do Brasil, a gente só vai fazer isso quando as pessoas da casa entenderem essa é nossa missão. Então a formação é fundamental para eles entenderem que não é normal uma TV pública que tem dezenas de horas no ar só tenha uma apresentadora negra, que tem um programa sobre política que vai ao ar todos os dias, de segunda a sexta, revezando apresentadores e só um é negro. É uma TV pública. A falta de representatividade é uma questão e luta histórica. Tem uns dois ou três anos que conseguimos ter na grade de programação um programa chamado Estação Plural que tem um apresentadora lésbica negra, uma trans e um gay. A gente demorou muito para dar esse passo, que é considerado ousado, mas se a gente olhar para a população brasileira a diversidade que a

---

<sup>118</sup>. Chefe do Gabinete da Diretoria de Administração, Finanças e Pessoas.

gente tem, a gente não tem um apresentador indígena.

***A Escola poderia alterar estes quadros de representatividade?*** – Eu acho que sim, não seria uma mudança repentina, mas seria um caminho mais curto. Você discutir isso num ambiente acadêmico, fundamentando em pesquisas, dados, análises sérias do que discutir no corredor, que a gente critica, fala, briga pede, mas muitas vezes passa, não vira uma bandeira dos empregados. Voltamos na questão da formação porque se as pessoas acham que a se Globo faz isso a gente também deve fazer. A Globo é audiência e que a gente deve ser também. Muito discurso da EBC é nesse sentido que a gente deve ser líder. Não acho isso. Muitas pessoas que estiveram no começo da EBC, na criação da empresa não faz essa defesa. É bom ter audiência sim porque não quer falar para as paredes, mas o nosso objetivo é retratar a população brasileira.

***No período de execução do projeto (2012-2016) há contextos que se destacam sobre a melhora ou precarização das condições do trabalho do funcionário da EBC?*** – Um bom momento que a gente teve foi quando o presidente era o Américo Martins, em 2015. Foi o único da EBC que já tinha experiência sólida em comunicação pública, tinha sido diretor da BBC. Ele chegou aqui e fez uma revolução da EBC. Mudou a forma de publicar, foi uma forma que se consolidou, muito mérito porque conseguimos ficar em 2 pontos na audiência. As mudanças foram investir na cobertura do carnaval que a Globo não queria transmitir – desfile de carnaval das campeãs do Rio,

carnaval de Salvador junto com TVE Bahia. Foi lindo de lembrar porque tinha uma antropóloga comentando isso. Comentava a diferença entre os blocos da Barra Ondina e o da periferia, ao vivo. Mostramos o bloco da moda e o outro que tinha proposto político, com mesmo peso. Tinha cartaz Fora Dilma e não foi censurado. Fora isso mudou, abriu para espaço para transmissão esportiva, chegamos a liderança de audiência em transmissão de jogos da série C do Nordeste. Então você vê que há demanda para uma comunicação diferente do que é feita pelas mídias comerciais, do que não foge do padrão, do que dá lucro. Então tivemos um período muito bom em que foi reformulado o jornalismo, a grade do ao vivo, mas durou pouco, saiu porque sofreu pressão muito grande. O Edinho Silva, secretário de comunicação, queria obrigar a EBC a transmitir os jogos da terceira e quadra divisão para a Rede de Comunicação da EBC e foi uma briga tão grande que Américo entregou o cargo. Ficamos decepcionado com o Américo porque conversamos, falamos que deveria ter aberto o jogo com funcionários. Se ele abrisse o jogo havia chance de empregados tomarem dianteira e servirem de barreira para o Planalto e gente fazia o movimento de segurar para não perder um bom diretor. Tivemos a Tereza que não era da área de comunicação, mas foi muito elogiada e Nelson Breve não fez uma boa gestão, era muito criticado. Já o Américo deu um gás na empresa, levantou a autoestima da EBC, ao mesmo tempo que fez mudança estruturais na área de programação infantil, depois disso passamos a licenciar material para TVs por assinatura. Isso é muito legal já que nenhuma TV investe mais. É uma programação que não tem linguagem agressiva. Quando saiu tivemos o *impeachment*, ficamos muito tempo sem presidente, três meses. O Palácio do Planalto não sei se procuravam alguém

para ajudar, acho que foi um erro estratégico porque ali a gente perdeu a maior parte do caráter público da EBC. Saímos do melhor para o pior. No momento não temos mais Conselho Curador para finalizar, e presidente com mandato. Estamos à mercê do Planalto, o presidente que está aqui não vai bater no Palácio para pedir recurso porque sabe que pode sair com uma canetada, ele se acovarda, não tem força institucional para fazer isso. Eu ainda tenho fé que a gente vai melhorar.



## **APÊNDICE 20 - Entrevista com Funcionário EBC 10**

Funcionário 10 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública.  
Órgão – EBC.

Praça: Brasília

Área: Locutor de rádio. Entrou em 2004, pela Radiobrás.

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Sede da EBC. Brasília-DF

***Como avalia a demanda por formação pelos funcionários da EBC?*** – Com certeza, há uma necessidade incrível inclusive por avanços tecnológicos. Como a EBC é relativamente nova e muita gente vem da Radiobrás, e anterior à isso, são pessoas que tem dificuldade em se adaptar, as mesas de estudo que que aprenderam aos trancos e barrancos, sem ter curso formal. E a gente como apresentador poderia ter muito mais, me interessa conhecimento sobre político, das relações sociais, então falta muito.

***Os funcionários da EBC demandam formação sobre comunicação pública?***

- Com certeza. A gente nota muita ignorância dos funcionários do que é a comunicação pública, da diferença entre a pública e a estatal. Qual a diferença da nossa programação da rádio e da Voz do Brasil? Qual a diferença do nosso propósito em relação à emissora comercial? Falta entendimento do que é comunicação, e não só do chão de fábrica, mas também de gestores que confundem muito esses termos. Se a empresa partisse para formar neste aspecto inclusive para que a gente possa ampliar. Eu tenho uma noção de comunicação pública que talvez não seja a mais completa, eu particularmente tenho interesse.

***Como você criou essa compreensão?*** - Por interesse mesmo, por busca. É uma área que eu gosto muito, especialmente rádio, área que trabalho. A gente tem contato muito grande com povo que não tem acesso à direitos. A gente que vive em área urbana tem uma falsa percepção de que todo mundo tem acesso à net, que ninguém escuta rádio. É falso porque na zona rural mal tem telefonia celular, quanto mais acesso à net. Aí que está o papel da comunicação pública, que não está para conquistar grande audiência, esta pra chegar onde existam pessoas carentes de conhecer seus direitos, não interessa se são milhões de pessoas ou uma parcela. Se a gente pega o interior do país é uma fatia relativamente menor, mas não pode ser esquecida. O rádio chega lá. Vivem criticando a TV Brasil, a “TV traço”. No meu entendimento matérias [que fazem esta crítica são] propositadamente maldosas. O papel da TV pública não é competir com Globo ou Band, o que for, mas sim educacional, de levar informação pra público que a TV comercial não está interessada em levar. Até mesmo estatal como TV Câmara. A TV Câmara é um veículo da Câmara, a TV Brasil é do povo, o que é completamente diferente.

***Você teve conhecimento e participou do projeto do Centro de Pesquisas?*** –

Não tenho nenhum conhecimento dele, você que me falou dele.

***O projeto adotou como uma das ações centrais a formação de funcionários. Na sua avaliação esta é uma estratégia correta para fortalecimento da comunicação pública?*** – Sem dúvida porque se a gente tem um apelo para desenvolver [a comunicação pública] tem que conhecer esse papel. Ainda há muita ignorância. Seria fundamental partir da gente saber o que é, como fazer comunicação pública, como fazer algo que não conhece na essência.

***No período de execução do projeto (2012-2014) houve situações e contextos que impactaram a atuação do funcionário da EBC?*** – Do ponto de vista de estrutura física a criação da EBC trouxe uma mega estrutura que a gente tem, microfones, mesa de som, cadeiras, top, tudo melhor neste aspecto. Votando ao ponto da missão da EBC, pelo menos na minha avaliação não mudou muito. A EBC é apenas uma semente do que deveria amadurecer como comunicação pública que também antes não era perfeita. Tinha intromissão do governo no período anterior como tem agora. Acho a palavra censura muito pesado. Havia uma tendência no comportamento dos profissionais que pensam que somos do governo e tem que dar pauta do governo. Não necessariamente temos que dar prioridade, tem que ser prioridade para o povo, essa diferença de comunicação estatal para pública. Neste aspecto não houve muitas mudanças no nosso trabalho do dia a dia. Houve mudanças pontuais, mas não estruturais.

## APÊNDICE 22 - Entrevista com Funcionário EBC 12

Funcionário 12 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública. Membro da direção do Sindicato dos Jornalistas do Distrito Federal (Gestão 2016-2019)

Órgão – EBC.

Praça: Brasília

Área: Repórter da Agência Brasil. Entrou em 2013.

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Sede da EBC. Brasília-DF

### ***A formação é uma demanda permanente do quadro funcional da EBC? Se sim, para quais temas? -***

Parte dos funcionários demandam formação. Tivemos algumas experiências ofertadas pela empresa que foram todas por formadores internos. Um colega deu um curso de jornalismo econômico, por exemplo. Foi uma pessoa dando, não é incentivado, nem sempre é para todo mundo, tem um horário para fazer o curso, mas muitas vezes não é liderado para fazer o curso de multiplicador. Então há demanda. De forma geral o empregado quer se capacitar. Há uma demanda por incentivo para ter pós-graduação, além de cursos de formação específicos, há demanda de aprimoramento pelo profissional ainda maior. Hoje a política [de incentivo e apoio à qualificação] é quase nula. Teve no passado um incentivo o pagamento de algumas especializações, mas já cessou. Eu sei que há alguns cursos de capacitação principalmente em sistema da empresa, mas de fato se pensar uma capacitação ampla não há oferta.

### ***Como esta demanda é apresentada pelos funcionários? -***

A empresa tem um plano de capacitação. Em tese você tem responsáveis por este plano em cada setor, de fazer diálogo com os

empregados. Só que não maioria destes setores esses líderes, não recorro o nome, são os chefes e que em muito dos setores não tem diálogo com funcionários. O chefe faz da cabeça dele. Há falta de organização da própria empresa para buscar a qualificação do empregado. Por exemplo foi um curso que participei com um fonoaudiólogo. Era uma só turma e eu só consegui participar de uma etapa, e não pude participar das seguintes. É uma demanda tipicamente técnica, não é uma capacitação mais profunda por fazer.

### ***Há demanda por formação para o exercício da comunicação pública pelos funcionários? -***

Não sei se há uma demanda, há sim uma necessidade. Eu gostaria que a necessidade fosse reconhecida pelo conjunto, mas não sei dizer. As pessoas têm mais demanda por cursos relacionados ao seu fazer do que cursos que relacionem a missão da empresa.

### ***O profissional da EBC compreende o que é comunicação pública? -***

Em partes, não a totalidade, mas não posso generalizar. Há profissionais que entendem e lutam por esse papel, e há outros que menosprezam e ou desprezam, o que é diferente. Esses que

lutam pelo papel da EBC acho que correspondem a uma parte considerável da empresa, mas não dá pra dizer que representa grande maioria. Houve um problema claro que a EBC era composta por três tipos de corpo funcional: o que encontrou antes de 1998 e se consolidou como efetivo, outros que entraram nos anos 2000 pelos concursos da Radiobrás e outros que entraram na era da EBC, depois de 2012. Eu acho que os profissionais mais antigos muitos conseguem ter a visão de mudança do objetivo da empresa, mas há reticências da maioria e com o processo de migração institucional não houve processo de formação dos profissionais. Já os da época da Radiobrás já tem mais proximidade porque durante um tempo a Radiobrás tentou resgatar esse significado, não em si na comunicação pública mas... Por exemplo, durante a gestão do Bucci [Eugênio], em tentar resgatar o papel da Radiobrás, que trouxe uma discussão dos próprios empregados e depois os que entraram depois da EBC que tiveram que pelo menos ter acesso a legislação que contemplava os princípios básicos da comunicação pública. Só que nisso tudo a gente tem que pensar que a minoria das escolas de jornalismo tem debates e disciplinas de comunicação pública e de políticas de comunicação, então os profissionais já não são capacitados para atuar aqui. Se o jornalista não faz cursos sobre comunicação pública imagina o administrador, o contador, os técnicos que em sua grande maioria, como radialistas por exemplo, são formados na iniciativa privada. Grande parte não passou por um processo de formação que resultou numa consciência. Um dos maiores erros da EBC, diferente de outros, foi não aproveitar no concurso público que

tivesse uma etapa de formação. No concurso da Senado, por exemplo, você passa 06 meses em formação para ser aprovado e adentrar o cargo público. Em algum momento a EBC poderia ter feito isso e não fez, nem em concurso e nem capacitou os profissionais que passaram a compor a empresa a partir da fusão de outra estatal que não tinha em si a finalidade legal prevista na EBC.

***Que impactos que ausência dessa formação gera na atuação dos profissionais e para a própria EBC? –*** É um problema na defesa da missão. Apesar de achar que grande parte tem visão do que é empresa, quando a empresa passa a ser atacada as pessoas não tem percepção do papel social que ela desempenha, para que precisa desses recursos, para que as áreas finalísticas da empresa devem ter uma atuação dentro da própria missão.

***Muitas pessoas consultadas pela pesquisa têm a compreensão da comunicação pública despertada por trajetórias pessoais e apontam que a debilidade está nos gestores, que poucos compreendem o que é comunicação pública. Você avalia da mesma forma? –*** Sim. Os gestores, em sua grande maioria, passam a ter compromissos que não são com a instituição. Como é uma empresa pública criada a partir de elementos do governo, a sua diretoria vai indicar os gerentes, os coordenadores. Essa corrente de indicações trazendo muita gente de fora do quadro da empresa faz com que muita gente entre aqui falando mal da comunicação pública. Muitos não têm nenhum debate sobre isso, vem do

mercado de empresas privado e quer implementar esta lógica. Outros estão comprometidos com quem o nomeou, outros vem sem experiência de mercado nem acadêmica, vem por indicação própria da lógica de governo e passam a não ter um compromisso com a missão. Essa falta de autonomia, esse uso político da empresa é constante e isso que vai afetar a finalidade. E não só é das pessoas que vem de fora, os próprios empregados que tem uma disparidade salarial muito grande, e tão que quando um empregado assume um cargo de comissão ele também, em sua grande maioria, se coloca refém do seu próprio cargo comissionado para ganhar este salário e fica refém da correia de transmissão da empresa em que não passa a ser tão importante a finalidade da instituição. Então é essa lógica que vai se perpetuando dos empregados do cargo, dos cargos comissionados vindos de fora vai afetar diretamente a empresa cumprir seu papel.

***Sobre o projeto, você tinha conhecimento do desenvolvimento e participou de alguma ação?*** – Eu acompanhei num primeiro momento, inclusive me cadastrei para fazer parte do projeto como membro do grupo de pesquisa que fiz no meu mestrado, em 2014. A chamada foi em 2014. Os multiplicadores que não sei até que ponto são do projeto ou são uma política dentro da educação corporativa, num processo que ocorreu em 2015-2016. Participei de uma reunião que as pessoas apresentaram suas próprias pesquisas. Eles queriam ver as pesquisas feitas pelos trabalhadores e como contribuir na escola. Mas acho que não teve uma grande dimensão de publicidade do que foi feito, pouca gente sabe o que é de fato dentro do

projeto e o que é dentro da educação corporativa. Depois nunca mais fui chamado para participar de nada, a contribuir. Daí acho que o processo se perdeu, se enfraqueceu, não teve nenhum grande evento. Acho que o fato dessa ligação do projeto com a ouvidoria teve seu lado positivo, mas também a ouvidoria tem suas próprias demandas internas e com a mudança do gestor do projeto passou a ser um burocrata da empresa, chefe de gabinete de administração da empresa, um cara que não entende nada de comunicação pública, um tenente-coronel do Exército, que ganhou espaço ainda maior com a edição da MP. Ele foi colocado na empresa em 2015-2016, um tenente coronel reformado, nem sabe o que está fazendo aqui.

***O projeto, ao argumentar que o conceito de comunicação pública ainda não estava consolidado, apontava a demanda de formação como central. Esta via de fortalecimento da área pela formação de funcionários é correta?*** – Acho que é importante. Não adianta nada ter uma formação interna sem formar quem está fazendo. Eu não acho que papel da EBC não é só dos empregados da EBC. A EBC nasceu com papel de liderar a mudança da comunicação estatal para a pública no país. Deveria ser uma escola nacional de formação, dentro da EBC, não só técnica, mas também teórica, de análise dos produtos. Agora o conceito de comunicação pública é um problema de conceituação na própria academia, um problema legal, de falta de entendimento da sociedade.

***Quais outras vias devem ser trabalhadas para fortalecimento da comunicação pública?*** – A via legal.

Temos um vazio legal, a falta de regulamentação do Artigo 224 que trata da complementaridade, que é essencial para discutir a empresa, temos uma regulamentação parcial de parte do artigo. É um problema legal central a ser resolvido, que vem com entendimento da distinção da complementaridade, em criar um sistema. A EBC não resolve um problema nenhum porque é parte do *iceberg*, ela é ao mesmo tempo base e todo. Então temos um problema base, que não é só com EBC, mas também as mídias estaduais, das universidades que tem concessão, de todo esse sistema que não tem financiamento, que não tem previsão de controle social. É um problema sistêmico a ser resolvido, que a EBC é uma tentativa de resolver em parte e talvez por isso não deu certo. Um paralelo com as políticas exitosas, é o que ocorre com as políticas sociais se desenvolvem em sistemas, como o Sistema Único de Saúde, o Sistema Único de Assistência Social (*Suas*). Não tem um sistema de comunicação social que atenda a população brasileira. Esse descompasso legal das concessões públicas e privadas tem um reflexo em todo o sistema.

## APÊNDICE 23 - Entrevista com Funcionário EBC 13

Funcionário 13 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública.  
Órgão – EBC.

Praça: Brasília

Área: Publicidade. Entrou em 2002, pelo concurso da Radiobrás.

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Sede da EBC. Brasília-DF

### ***A formação dos quadros da EBC é uma demanda defendida pelos funcionários?***

- Na área em que trabalho é um pouco à parte da empresa. Somos como se fosse uma agência de publicidade dentro da EBC. A gente não dialoga muito com outras áreas da empresa, faz coisas muito próprias e autônomas. Dentro da minha área vejo cursos de inglês que tem sido oferecido pela empresa. Fizemos há 4 anos um de *indesign*, um programa específico que a gente trabalha, uma produção com todos da equipe que fazem a produção. Eu tenho curso superior apenas, não vejo nenhum incentivo da empresa com relação a pôs ou cursos, inclusive quem faz não recebe nenhum incentivo, estímulo, bolsa.

### ***E sobre o tema da comunicação pública, é demandado como tema de formação?***

- Eu vejo esta discussão na área de jornalismo, na área de formação. Na nossa área ninguém fala, discute. A gente fala da nossa área, que é publicidade legal. Todas as publicidades que órgãos públicos federais são obrigados a dar publicidade- avisos de licitações, de pregoes - a gente faz esta intermediação entre materiais que órgãos precisam da publicidade e os jornais. A nossa área é um mundo à parte.

### ***Como avalia que o quadro funcional compreende o que é comunicação pública?***

- As discussões que vejo e o que observo na empresa é que algumas pessoas quando mudam o governo, comissionados, tinham antes uma ideia, porque a grande discussão é que é uma empresa pública ou estatal. Quando muda o governo as algumas pessoas querem uma empresa que fale bem do governo. Trabalhando e avaliando a Voz do Brasil e alguns parlamentares que tem ingerência na empresa quem tá na oposição luta por TV estatal, que fale das coisas do Estado, e quem está no governo procura mais dar ênfase sobre ações do governo, as vezes até aumentar, superdimensionar as coisas que fazem. Até então só tinha governo Lula e Dilma, quando trocou de governo a gente percebe as pessoas que falavam sobre TV estatal daí mudaram um pouco o discurso. Quando estão com máquina é conveniente, é importante taxar a empresa como do Estado e na pratica falar bem do governo.

**Falando sobre o projeto do Centro de Pesquisa, você teve conhecimento deste projeto?** – Não tive conhecimento.

*O projeto adota como ação central a formação dos funcionários para fortalecimento da comunicação pública. É uma estratégia adequada, na sua avaliação?* - Eu acho importante. Mas uma coisa é pensar na estratégia da empresa. Se a gente quer uma empresa pública de fato é ter uma empresa que não fique condicionada aos desmandos e mandos do governo, uma TV independente. Isso passa pela formação de funcionários.



## APÊNDICE 24 - Entrevista com Funcionário EBC 14

Funcionário 14 – projeto Escola Nacional de Comunicação Pública.

Órgão – EBC.

Praça: Brasília

Área: Repórter da Agência Brasil. Entrou em 2012.

Data da entrevista: 15 de novembro de 2017

Local: Sede da EBC. Brasília-DF

### ***Como avalia a demanda formação pelo funcionário da EBC? Se há, para quais temas?***

– Há muita demanda. Lembro que quando entrei para a EBC a gente respondia um questionário que era uma formação interna sobre comunicação pública. Quando você entrava não tinha nenhum debate e política de formação dos funcionários. Tinha esse questionário, super simples, disponível na intranet, formulado pela educação corporativa, ele continha até erros. Era uma espécie de apresentação da comunicação pública. Tinha parágrafos e coisa para marcar. Eu lembro de conversa com a diretora de jornalismo, a Flavia, e foi muito estranho. Eu já tinha uma compreensão de comunicação pública porque militava pela democratização da comunicação, e vinha deste lugar de quem discute comunicação. Eu lembro que fiz duas perguntas sobre pauta, das abordagens porque nunca tinha trabalhado em redação e ela respondeu: “- aqui a gente não faz a Globonwes! Nossa agenda não é da Globonews”. E é muito Globonews. Na prática tem a Globo pregada na redação inteira e o agendamento é muito parecido com o da mídia comercial. Na própria vivência da redação essa demanda era muito nítida, do ponto de vista de que as pessoas não tinham formação em comunicação pública porque a gente não tinha formação sobre isso. Hoje talvez as escolas de comunicação tenham essa

formação porque a EBC existe, mas quem não se formou agora e sim em gerações anteriores não tinha esta discussão em sala de aula. Então você foi formado com a gramática dos meios tradicionais, aprendendo que a matéria tem que ser curta, que o critério e noticiabilidade era quantidade de pessoas em um protesto, por exemplo. E isso era muito latente na redação e lembro como isso vinha muito frequentemente. Discutíamos muito isso nas reuniões dos editores porque a matéria já vinha toda pensada com agendamento comercial, então falávamos que tinha que discutir a abordagem. Teve um momento que isso foi colocado de forma mais séria, no momento de elaboração do Manual de jornalismo da EBC, mas não chegava muito no cotidiano. Fizemos uma reunião para discutir o Manual entre os editores e passou longe do conjunto dos profissionais. Me lembro que nosso chefe sumiu um dia antes para ler o Manual porque a reunião era no dia seguinte. Então passamos a brincar com isso, a perguntar “como a comunicação pública abordaria esta pauta?”.

***A identificação da demanda por formação é sua ou era percebida pelo conjunto dos funcionários?*** - Era uma reivindicação minha e acho que virou uma percepção mais ampla em momentos como a greve de 2013, que aí

a gente passou a discutir muito sobre comunicação pública porque aqui você tem uma empresa que combina público e estatal. Tem muitos trabalhadores que vem da EBN e depois da Radiobras. Eles têm culturas muito diferentes. Isso seria necessário, essa convivência surge. Não diria que é uma demanda organizada dos funcionários, acho que tem funcionários que tem mais sensibilidade para esta questão, tem, desejo em conhecer mais a comunicação pública.

*Esse desejo é reconhecimento das fragilidades de formação ou apresentação de demanda de formação?* – Acho que tem graus diferentes. Na minha percepção a demanda era gritante, a percepção pelos funcionários é algo que passou a ser construída. Por exemplo, uma das questões que lembro muito nas reivindicações em 2013 era a biblioteca interna, vídeos da BBC, produtos de outros lugares para a gente conhecer as experiências, outras linguagens e formatos. Acho que a demanda existe em alguma medida, mas não é absurda. Isso veio mais forte no plano de cargos e carreiras, porque a formação era um ponto importante, porque envolvia essa reflexão de quem tem mestrado hoje na EBC não ganha nenhum adicional, em toda empresa é assim. Então a gente passou a discutir a importância do estudo. Tinha o debate se de fechar a lógica de acréscimos remuneratórios apenas na formação na área de comunicação, que a gente não pode fazer este cerceamento. Acho que não tem uma demanda organizada até porque isso exigiria outra consciência do seu próprio trabalho, que acho que não é o caso. Isso é uma construção que

a EBC deveria fazer, mas ela faz muito pouco.

*Quando é verbalizada a demanda por formação, que temas são defendidos?* – É muito amplo. É sempre uma percepção dos funcionários. Por exemplo, já conversamos várias vezes sobre formação em direitos humanos, uma área muito cara para a comunicação pública. É algo na cobertura que você percebe diferença da feita pelos meios privados, mas tem muito desconhecimento inclusive por pessoas sensíveis. Lembro muito isso em 2013, toda a mídia comercial falando em vandalismo, esses conceitos no processo das manifestações e a gente falava que não era esse termo. Nós editores chegamos a conversar com a diretora de jornalismo, dissemos que nos dispomos a fazer [uma orientação para o quadro funcional] mas nunca aconteceu. Eu sei que tem profissionais que querem formações técnicas. Um exemplo são os fotógrafos que tem que lidar com equipamento tecnológicos mais modernos, com programas de edição. Os repórteres cinematográficos, também imagino que tenham demandas de atualização. Já ouvi de atualização para redes sociais. Para mim que venho deste lugar de fala de quem atua na comunicação a demanda por temas mais políticos é muito notória, mas tenho certeza que há outras demandas. Depende das relações e do local de trabalho, a área mais técnica tem outra perspectiva.

*Nas entrevistas realizadas funcionários apontaram que a compreensão da comunicação pública não é apenas frágil entre funcionários, mas também entre gestores. Como avalia esta*

***percepção? Se sim, onde esta fragilidade se manifesta?*** –

Completamente. Temos gestores que vieram de Rádio MEC, mas muito pontualmente. No geral a EBC tentou atrair profissionais do mercado, até mesmo para se valorizar e se legitimar. No próprio concurso quando ela cria dois tipos de cargos – um gestor de comunicação, com remuneração melhor e jornalista de comunicação pública – era para atrair profissionais de mercado. Isso não aconteceu porque os profissionais não se interessaram ou não passaram no concurso, não foi uma grande atração, mas eles estavam presentes de alguma forma, e sua presença era uma forma de legitimar ou dar *expertise* do mercado tem à EBC. Vou dar um exemplo muito marcante para mim. A atual diretora de jornalismo, Maria Lucia Vilela<sup>119</sup>, era chefe de produção e eu trabalhava na edição e discutíamos abordagem de pauta, dar direcionamento, qual enquadramento e para ela não tinha que discutir isso, para ela notícia é o que chegar lá. Ela falou isso em reunião e hoje está na direção da empresa. Então essa falta de reflexão sobre o próprio jornalismo e de compreensão sobre estas mudanças é muito perceptivo. Outra também na TV Brasil, a gente tinha chefe de produção que fazia agendamento de pautas lendo Correio Brasiliense. A presença da Globonews na redação. Não temos reunião de pauta, nem na Agência. Você entra no automático e o automático é o conhecido, vem do comercial. O agendamento que está todo mundo colocando. Tínhamos relatórios, na TV

Brasil, fazíamos relatórios diários e os comentários [de retorno da direção] eram todos sobre questões de gramática ou técnicas, sem nenhum retorno em relação à abordagem.

***Que impactos a ausência de compreensão por funcionários e gestores sobre comunicação pública gera na produção de conteúdo e na defesa do próprio campo?*** –

A gente não consegue primeiro se ver como trabalhador da comunicação pública. Qual é o critério que isso tem? Qual o perfil do trabalhador que se cria no jornalismo que faz comunicação pública e não privada? Ele teria que ser vinculado a outros temas, com olhar mais atento para outras questões. Em geral não acontece. Por exemplo: quem cobre indígenas nas redações é a mesma pessoa, violência doméstica, temas de direitos humanos. Quem cobre a questão ambiental? Ninguém. Você tem um dos temas mais importantes na agenda pública global e ela nem mais é editoria no site da Agência. Então você não traz à tona temas que deveriam ser problematizados pela sociedade e você não tem também uma abordagem múltipla destes temas: você tem sempre uma matéria que tem o especialista, um diretor da empresa e no máximo um diretor sindical. Você não tem muito a ideia de que como é comunicação pública você vai trazer diversidade de fontes para o debate, gerar outras linguagens, matérias mais longas, você teria que criar outra estética baseada na ideia do público e não no privado. Isso está muito longe da EBC.

***Sobre o projeto, você tinha conhecimento dele? Participou de***

---

<sup>119</sup>. Esta entrevista foi realizada em novembro. Em janeiro de 2018, última atualização, o diretor de jornalismo da EBC é Lourival Macedo.

***alguma atividade pelo projeto?*** – Sim. Soube, acho que em 2014, no pós greve. Ainda na outra gestão de ouvidoria havia uma ideia de criação de escola de comunicação pública. Teve um debate sobre isso, apresentações no espaço cultural da EBC e foi feito um mapeamento de trabalhadores que se colocaram à disposição para colaborar. E foi feita uma inscrição de trabalhadores que poderiam falar sobre temas, eu me inscrevi. Era de formação, colocava sua formação. Eu coloquei justamente isso “comunicação pública e direitos humanos”. Lembro de uma apresentação feita pela Mari Martins do projeto como um todo. Isso criou uma expectativa porque a gente vinha de uma reflexão mais ampla do que era a comunicação pública e de integração dos profissionais que pensavam isso, mas depois disso não lembro de nenhuma ação, inclusive não fui provocada a participar, dar alguma aula. Inclusive depois que voltei do doutorado sanduiche, que sai com licença de capacitação, fiz o mesmo processo de apresentar um projeto de colaboração e quando voltei a primeira coisa que fiz foi procurar a educação corporativa e perguntar o que tenho que fazer e não tenho que fazer nada. A lógica é que você saia e dê para a empresa um pouco do que você aprendeu, mas até agora não ocorreu.

***O projeto aponta que o conceito de comunicação pública ainda não está consolidado no Brasil por um conjunto de fatores e assume a formação de funcionários como importante estratégia. Na sua avaliação, esta estratégia é adequada para atingir determinado fim?*** – sem dúvida. Eu concordo com as justificativas todas do

projeto. Antes de tudo isso temos um sistema que nos educou para o privado, é muito difícil pensar a comunicação fora do enquadramento, da lógica do privado. O que isso significa? Como é fazer jornalismo por outra perspectiva? Isso ainda é muito desconhecido. Temos experiências espaciais, muitas vezes atrelada ao governo. Mas acho estratégico envolver os funcionários, primeiro porque eles podem materializar a comunicação pública e apresentar para sociedade esta diferença. Isto aconteceu em alguma época do *impeachment*. Como a EBC era uma das únicas que estava dando pelo menos o outro lado [de avaliação do processo de *impeachment*], esta abordagem poderia pensar que a comunicação pública não tem esse interesse, e tem outra perspectiva, ou nas rádios toca o que não toca em outras. Quando você monta uma equipe que é capaz de desenvolver outro tipo de comunicação e isso se torna visível para sociedade acho que a gente tem um ganho gigantesco da possibilidade de falar sobre isso, de apresentar concretamente qual é a diferença, você não reivindica aquilo que não conhece, a população não tem como reivindicar aquilo que nunca viu, então acho que esta experiência é fundamental. Isso vai acontecer quando consegue descer o conceito para o chão da fábrica das redações. E tem a questão da perenidade, tem gente ali que está há 40 anos na empresa, que tem toda uma outra leitura. Pensa no caso da Mara Regia, da Rádio Nacional, desde os anos 80 fazendo um caso sobre gêneros, inclusive mobilizando mulheres na defesa de direitos. São exemplos que mostram para a gente o que a comunicação pública poderia fazer.

*O projeto teve um grau de execução baixo. A conclusão do projeto poderia gerar que impactos?* – Eu até acho que a EBC deveria ser o espaço de escola, inclusive para que as pessoas pudessem conhecer a EBC, não sei se neste termo [escola], mas espaço de provocação de debates, fazer debater. Poderia chamar as pessoas para avaliar conteúdos, esta é uma das formas para as pessoas estarem discutindo a comunicação pública. A gente pensa as instituições de comunicação como empresa que estão distantes, a defensoria pública está fazendo isso, por que a gente não pode fazer? Chamar os movimentos sociais para ouvir, ainda nem no conselho Curador, mas para ouvir. Chamar de outras experiências internacionais para fazer esta reflexão, acho que tanto aberto quanto para funcionários. Acho que se a escola tivesse acontecido naquele contexto da EBC que se pensava a participação, embora isso fosse muito questionado, mas que tinha empoderamento do debate sobre comunicação com um público minimante, claro que foi construção histórica mas existiu em algum sentido. A gente participou do Fórum de Comunicação Pública. Tinha um cenário, um caldo que esta perspectiva fosse fortalecida e ampliada para além de quem já vinha do quadro de militância ou reflexão teórica sobre estas questões, tinha potencial de ampliar. É difícil falar de futuro porque houve mudança, mas certamente teria tido um espaço para ter crescido o debate sobre comunicação pública e se refletiria nos conteúdos.

*Que ações devem ocorrer para a comunicação pública e a EBC serem fortalecidas?* – Primeira via é a mudança do sistema de comunicação no Brasil. Isso não é só questão da EBC. A gente não vai ter uma sociedade que pensa a comunicação pública se a comunicação pública não chega até a sociedade. Quando fui trabalhar na EBC eu falava para pessoas do meu estado e todo mundo perguntava “O que é EBC?” A primeira via é institucional, é mudar o sistema de comunicação no país para que o sistema público possa existir e, se for o caso, defendido. A universidade também tem um papel disso. De provocar leitura crítica dos meios de comunicação, desnaturalizar as logicas hegemônicas comerciais que são passadas como regra. Os movimentos sociais também têm um papel a cumprir de cobrar uma cobertura diferente e valorizar quando ela acontece. Me parece que, de uma forma geral, o caso da Argentina é o melhor. Você cria uma lei de defensoria do público onde tem uma lógica de responder por meio de campanhas públicas. É fundamental que seja feito também, de ter instituições que provoquem o debate de forma geral. O Judiciário, o Legislativo, a EBC pode fazer isso, tanto criando canais institucionais de diálogo, para termos mais abertura para por participar quando promovendo abertura de debates sobre comunicação.

## **APÊNDICE 25 - Entrevista com Rodrigo Garcia**

Rodrigo Garcia. Consultor da Unesco para o projeto de Capacitação e Aprimoramento da Comunicação Governamental

Área de consultoria: internet (sites, portais)

Data da entrevista: 17 de outubro de 2017

Local: Palácio do Planalto. Brasília-DF

*Você pode, por favor, descrever de forma breve os produtos da consultoria foram elaborados? Quais fontes foram consultadas? Você fez uso de quais documentos, consultas aos sujeitos, de consultas a materiais online? Qual foi a base de análise para elaboração destes produtos?* – Foram 4 produtos. De modo geral, a gente usou documentos do governo. O que o governo brasileiro usa. A legislação brasileira é obviamente a base principal. As diretrizes de hoje para a comunicação digital. E como nossa pesquisa foi [de modelo] comparada a gente fez a seleção de vários países. E vem a questão: quais países escolhemos para comparar a comunicação nos portais nos governos? Quais serão os critérios? Bom, primeiro é construir a metodologia com base no que você quer averiguar, assim como a gente faz na universidade. Eu tentei mapear o que eu chamei de 3 tradições de comunicação do governo, pegando representantes de cada um desses locais e sempre tentando ter representatividade de países da América Latina nesta amostra porque ela tem uma cultura específica à respeito da comunicação de governo digital. Mas também era essencial comparar com outros países que tem uma tradição forte na comunicação pública, como Inglaterra, Suíça, Noruega. O que eu percebi foi que existem diferentes formas do governo no uso da comunicação digital e eu quis dar representatividade às 3 grandes tradições.

*Foi feita uma consulta direta aos trabalhadores da Secom para entender o modo de funcionamento dos sites do governo pesquisados, incluindo o Brasil?* - Não. Como era algo internacional que envolviam vários países era mais complicado ter que entrar em contato com todos os governos. Não tinha como viajar, não tinha previsão de recursos desde o início. Então foi observação. Eu fiz uma amostra, relacionei todos os países e entrava em um número x de notícias para analisar aquele conteúdo.

*Como é que você definiu quais variáveis você ia analisar? Quais questões que eram de interesse da Secom e de órgãos do Sicom?* - Eu construí a metodologia, falei o que eu ia fazer e a Secom me dizia. No caso da análise noticiosa, eu me baseei principalmente nos princípios gerais do jornalismo online, e defini algumas categorias

*Durante sua pesquisa houve contato com os funcionários da Secom ou órgãos do Sicom?*- Não. Meu primeiro contato com os funcionários do Sicom foi hoje.

## **APÊNDICE 26 - Entrevista com Flavia Sofia do Nascimento Brandão**

Flávia Sofia do Nascimento Brandão. Consultora da Unesco para o projeto de Capacitação e Aprimoramento da Comunicação Governamental

Área de consultoria: internet (sites, portais)

Data da entrevista: 17 de outubro de 2017

Local: Palácio do Planalto. Brasília-DF

***Como os produtos foram elaborados? a quem você consultou? Quais foram as fontes oficiais de acesso por uma consulta online? Foram realizadas consultas presenciais?*** - A maioria dos documentos que foram consultados foram online. Principalmente relatórios da ONU com relação à participação eletrônica e também em pesquisas das melhores práticas nacionais. Por exemplo, não tive acesso a nenhum ranking, eu estive olhando, entrando nos principais sites do governo, os maiores nas plataformas, nas páginas para ver como é que se comportavam ali. Fora isso eu fiz muita coisa. Eu fiz muita pesquisa bibliográfica mesmo para conseguir poder embasamento e criar coisas em cima do que eu estava vendo na prática.

***Você fez entrevistas diretas à funcionários e gestores?*** - Não consegui fazer por causa do tempo. Inclusive eu planejei um processo de design *thinking*, um *workshop*, enfim, vários métodos, mas eu não consegui aplicar.

***Falta de tempo seu?*** - Não, tempo do projeto mesmo

***Você fez alguma análise do perfil ou teve contato com a análise do perfil dos funcionários para entender suas demandas?*** - Não, não consegui fazer nada.

***Diante da não consulta a eles, como foi ser perguntada durante o workshop sobre se há algum estudo sobre o perfil do funcionário?*** - Eu acho, inclusive eu comentei isso com eles, que as melhores soluções vêm das equipes. Na verdade, as pessoas têm as soluções, têm as ideias, mas elas não conseguem sistematizar e construir uma voz com credibilidade para que, baseados naquelas soluções, seja criado um modelo. Eu acho que se fosse para construir com mais tempo eu faria um outro processo. Eu traria de dentro para fora.

***Como foi definida a proposta da atividade de hoje? Como foi a construção desse momento?*** – Eles [os funcionários] não interferiram. A gente construiu as apresentações e fez uma prévia. Eles combinaram em alguns slides. No meu caso foi colocar mais as referências nas informações e só. A gente ficou bem livre.

***A sua consultoria se encerra na apresentação destes produtos?*** - Sim.

***Após esta apresentação dos resultados da sua consultoria, você terá novo contato com os funcionários ou eles com sua pesquisa?*** – Não sei dizer.

