



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

A gestão do relacionamento e a interação com o cidadão: uma proposta de cadeia de valor para o capital social e de relacionamento

Bianca Marder Dreyer

[ARTIGO] GT 19 Gestão da Comunicação Pública

A gestão do relacionamento e a interação com o cidadão: uma proposta de cadeia de valor para o capital social e de relacionamento

Este artigo irá refletir sobre a gestão do relacionamento e a interação com o cidadão para geração de valor público. Esta reflexão compreende a discussão sobre o relacionamento como capital intangível, o desenvolvimento da legislação sob o aspecto do princípio da Publicidade, e a relação e a interação como estratégias fundamentais para gerar valor. Este é um estudo teórico fundamentado na estratégia bibliográfica (MARTINS; THEÓPHILO, 2016) e na Metodologia da Relação de Relações Públicas (DREYER, 2021). O resultado apontou a importância de criar iniciativas que gerem participação e vínculo com o cidadão para o reconhecimento da relevância da instituição frente aos interesses da sociedade. Além disso, este estudo possibilitou a apresentação de uma proposta de cadeia de valor para o capital social e de relacionamento.

Palavras-chave: Cadeia de Valor. Comunicação Pública. Interação. Relacionamento. Relações Públicas.

Introdução

Existem diversos fatores que influenciam diretamente a gestão do relacionamento e a interação com o cidadão para a geração de valor público, sobretudo no ambiente digital. A evolução das tecnologias de informação e comunicação vem afetando o setor público desde a web 2.0 e a chegada das plataformas de mídias sociais digitais, que transformaram a forma como as pessoas se comunicam e buscam informações. Saad (2022) contextualiza uma sucessão de aspectos que surgiram a partir da contínua digitalização de tudo e que direcionam os processos comunicativos dos diferentes tipos de organização.

Inicialmente, a autora (2022, p. 19) refletiu sobre o próprio conceito de comunicação digital. “O termo digital não se refere a uma tecnologia ou método específicos, mas sim, a uma adjetivação acoplada a qualquer atividade que ocorra em ambientes informáticos”. Nesse sentido, cabe refletir que as organizações públicas sempre tiveram o dever de ser “ambientes informáticos”, porém, com os aspectos do paradigma da digitalização não basta informar; faz-se necessário participação e diálogo (DUARTE E DUARTE, 2019, p. 59), principalmente no ambiente digital.

Saad (2022, p. 20) destaca o contexto sociotécnico, que “ocorre assentado num ambiente de sociabilidade que tem as plataformas sociais digitais como o principal canal de comunicação e transações”. Em tais plataformas o cidadão ocupa lugar de destaque e protagonismo, o que exige um esforço maior por parte dos gestores de comunicação. Apesar de as organizações públicas ainda utilizarem canais bastante tradicionais de comunicação e atendimento ao cidadão (contato via site, email e telefone), é perceptível a evolução da presença nas plataformas sociais digitais, como Instagram e WhatsApp.

A autora (2022, p. 21) também explica que “com a digitalização generalizada, a midiaticização se torna uma peça-chave para disseminação, visibilização e interação nas ambiências digitais”. Os aspectos de midiaticização “foram alterando os processos de comunicação, interação e sociabilidade no âmbito das organizações”. Mesmo as organizações públicas, cujo foco está no cidadão e na sociedade, a midiaticização impacta e, ao mesmo tempo, traz novos desafios e possibilidades para as interações. Neste contexto de descentralização da comunicação é preciso repensar as formas de comunicar, bem como as estratégias de relacionamento.

Este repensar as formas de comunicar diz respeito também aos regimes de visibilidade e sociabilidade. Para Saad (2022, p. 22), “a comunicação das organizações contemporâneas necessita atentar aos novos regimes de visibilidade/sociabilidade definidos pelas ambiências de plataformas”. As organizações públicas precisam se posicionar com um propósito claro e também estar visíveis para o cidadão, demonstrando a utilidade e a relevância do serviço prestado à sociedade. Vale lembrar que “visibilidade reflete legitimidade” (SAAD, 2022, p. 22) e “legitimidade e credibilidade das entidades públicas estão diretamente vinculadas à capacidade de garantir o acesso da sociedade organizada as suas atividades, seus produtos e serviços, bem como ao seu funcionamento, seu desempenho e sua produtividade” (DUARTE E DUARTE, 2019, p. 70).

A influência é outro fator que reflete na geração de valor público. É possível pensar em entidades públicas influentes? Karhawi (2018, p. 153) esclarece que “aquilo que hoje é chamado de influência digital refere-se, na verdade, àquilo que entendemos como legitimação pelos pares, consolidação da reputação, crédito e prestígio em um campo”. Assim, as organizações públicas precisam ser legitimadas pelas suas partes interessadas e ser ainda reconhecidas por oferecer iniciativas que ultrapassam as práticas do dia-a-dia. Segundo Terra (2021, p. 75), há, claramente, uma oportunidade para que as organizações se posicionem em seus setores de atuação com voz ativa no ambiente digital, pois elas “têm a chance de se relacionarem com suas audiências e exporem seus pontos de vista e se posicionarem como fontes de referência em seus segmentos”.

Saad (2022) cita ainda o protagonismo das plataformas sociais digitais como um campo comunicativo para a sociedade. A autora (2022, p. 24) explica que “de um modo ou de outro, toda a presença das empresas e marcas nas redes passa pelas plataformas”. Há regras de visibilidade que toda plataforma impõe às mais diversas organizações e “cabe à marca considerá-las em sua construção estratégica”. Saad (2022, p. 24) cita os

anúncios pagos, postagens patrocinadas etc. “Ao fim e ao cabo a monetização a partir de dados e a modulação algorítmica definidora dos critérios são pontos-chave para a presença em rede digital”. Embora isto seja evidente para as organizações contemporâneas privadas, no setor público a situação é mais complexa. O foco não está na disputa pelo consumidor e nem mesmo na perspectiva financeira, está no cidadão, na importância de sua participação e na perspectiva de gerar valor para a sociedade. De uma forma ou de outra, o protagonismo das plataformas sociais digitais é o mesmo para os diferentes setores.

Saad destacou alguns fatores que consideramos parte essencial do contexto de comunicação das mais diversas organizações. Segundo a autora (2022, p. 25) “existem muitos outros aspectos correlacionados, a exemplo de formatos narrativos, ações de engajamento de públicos, *branding*”, entre outros.

No entanto, ainda que o conjunto dos fatores citados seja considerado relevante para a geração de valor público, este artigo irá tratar de um fator que permeia todos os demais fatores e que está presente numa esfera pública híbrida, que é o relacionamento com o cidadão. Embora os relacionamentos aconteçam interna e externamente, online e off-line, partimos da premissa de um cenário de digitalização para as organizações públicas, pois “não estar no ambiente digital, muitas vezes, significa invisibilizar-se diante de milhões de potenciais consumidores e públicos de interesse”. (DREYER; TERRA, 2021, p. 1).

Este é um estudo teórico fundamentado na estratégia bibliográfica. Segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 52), este tipo de abordagem “procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas [...]”. Utilizamos também a Metodologia da Relação de Relações Públicas (DREYER, 2021). Segundo a autora, o relacionamento entre organizações públicas e cidadãos pode ser diagnosticado, planejado e avaliado a partir da compreensão de como a relação se dá na prática, isto é, por meio de níveis de interação entre os atores sociais.

Com base no que foi exposto, este artigo irá refletir sobre a gestão do relacionamento e a interação com o cidadão para geração de valor público. Para isto, na primeira parte, discorreremos sobre o relacionamento como capital intangível; na segunda parte, apresentaremos o desenvolvimento da legislação sob o aspecto do princípio da Publicidade; e, na terceira parte, demonstraremos que a relação e a interação são estratégias fundamentais para geração de valor público.

Parte 1 - O relacionamento como capital intangível

O real valor das organizações públicas não está apenas no cumprimento de seus deveres legais; está no tipo de relação que ela estabelece com o público. O cidadão analisa e percebe positivamente uma organização conforme o impacto que ela gera na sociedade, isto é, nas ações que ela realiza para além de suas obrigações legais. Assim, o verdadeiro valor diferencial está na forma de se relacionar. Segundo Domeneghetti e Meir (2009, p. 22), o relacionamento

é o capital formado por toda a malha de Relacionamentos de que a empresa dispõe em seu ecossistema, analisada de maneira interativa, em função das respostas obtidas a seus esforços junto aos diversos stakeholders. De certa maneira, o eco corporativo da empresa é manifestado em sua existência quando ela consegue gerar valor a partir de seus Relacionamentos. (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 22).

Caldas (2017, p. 92) explica que há dois direcionamentos para considerar um elemento intangível qualquer em ativo. O primeiro refere-se àqueles itens que integram o conjunto de bens de um empreendimento e que são identificáveis e tratados contabilmente. Alguns exemplos são: gastos com licenças, registro de marca, desenvolvimento de produtos, direitos de uso, etc. O segundo direcionamento do termo ativo intangível diz respeito aos

elementos não corpóreos que, de forma direta ou indireta, trabalhando isoladamente ou em conexão com outros elementos intangíveis, se fazem presentes nas várias dimensões numéricas das organizações, tais como nos diferentes itens tangíveis dos seus investimentos, no conteúdo monetário das receitas e despesas operacionais [...]. (CALDAS, 2017, p. 93).

Dessa forma, entendemos que o relacionamento é um elemento intangível que pode ser considerado ativo de acordo com o segundo direcionamento do termo, pois esse trata de elementos não corpóreos, que trabalham em conexão com outros elementos intangíveis e com ativos tangíveis e intangíveis. Entretanto, diferentemente do setor privado, no setor público, o cerne do relacionamento não está na promoção de benefícios financeiros, mas sim na possibilidade de gerar valor público e reputação.

De acordo com o IIRC¹ (2014, p. 11), “todas as organizações dependem de diversas formas de capital para seu sucesso”. Os capitais são considerados “repositórios de valor

¹ O International Integrated Reporting Council (Conselho Internacional para Relato Integrado, ou IIRC na sigla em Inglês) é uma coalização global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs. Esta coalização, como um todo, compartilha a visão de que comunicar a geração de valor deverá ser o próximo passo evolutivo para relatos corporativos. Disponível em:

que aumentam, diminuem ou se transformam por meio de atividades e produtos da organização”. Os capitais são classificados em: “capital financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural”. Embora o foco deste artigo seja no capital relacionamento, é preciso olhar para o conjunto dos capitais para entender como uma organização está gerando valor.

O capital social e de relacionamento considera “as instituições e os relacionamentos dentro e entre comunidades, grupos de partes interessadas e outras redes, e a capacidade de compartilhar informações para melhorar o bem-estar individual e coletivo” (IIRC, 2014, p. 12). Este capital abrange:

Padrões compartilhados, bem como valores e comportamentos comuns; Relacionamentos com as principais partes interessadas, a confiança e o compromisso que uma organização desenvolve e procura construir e proteger com as partes interessadas externas; Intangíveis associados com a marca e reputação desenvolvidos por uma organização; Licença social para a organização operar. (IIRC, 2014, p. 12).

No setor público, a percepção do capital de relacionamento por parte do cidadão ocorre não apenas quando as organizações têm um Portal da Transparência atualizado, estão presentes nas plataformas sociais digitais, ou ainda quando criam diversos canais de comunicação, mas, principalmente, quando geram oportunidades de participação e vínculo com o cidadão. Para Domeneghetti e Meir (2009, p. 3) “o valor humano faz parte de uma vertente organizacional que eleva Marcas, Conhecimento e Capacidade de Inovar a patamares semelhantes ou mais elevados que equipamentos e Capital Financeiro, quando se trata de estabelecer a hierarquia dos valores de uma organização”.

O relacionamento, portanto, só tem valor quando é percebido pelas partes interessadas de uma organização. Segundo os mesmos autores (2009, p. 10), “esta natureza de ativo só tem valor se este é percebido e ‘quantificado’ pelo agente externo, seja ele um investidor, um analista, um potencial colaborador, um cliente ou qualquer outro ator que interaja e tenha interesses na empresa”.

Desse modo, a gestão do relacionamento torna-se essencial para inovar e gerar valor para a sociedade. “Desenvolver a capacidade de estabelecer contatos, conexões e trocas de valor recíproco e personalizado com cada um dos agentes formado pelo conjunto de stakeholders é essencial nesse novo cenário” (Domeneghetti e Meir 2009, p. 14).

O verdadeiro valor do relacionamento e o diferencial que ele pode criar está também na compreensão de como os gestores devem atuar, isto é, o foco deve estar nas relações de comunicação com o cidadão. Segundo Duarte e Duarte (2019, p. 72), “o objetivo principal da comunicação deve ser o de atender às necessidades e garantir relacionamento de qualidade com ou para o cidadão, promovendo uma interação útil e eficaz”.

O valor do relacionamento no setor público é também valorizado pelo Tribunal de Contas da União na medida em que “a relação com partes interessadas” é um dos princípios do Relatório de Gestão. Por exemplo, anualmente, as autarquias de regime especial, como os Conselhos de Fiscalização Profissional, precisam cumprir com a Instrução Normativa TCU nº 84 de 2020, que estabelece a entrega do Relatório de Gestão² na forma de Relato Integrado.

O relato integrado “deve prover uma visão da natureza e da qualidade das relações que a organização mantém com suas principais partes interessadas, incluindo como e até que ponto a organização entende, leva em conta e responde aos seus legítimos interesses e necessidades”. Este princípio, portanto, valoriza o relacionamento, pois “valor não é gerado somente por ou dentro da organização, e sim por meio das relações com outras partes interessadas” (IIRC, 2014, p. 17).

Deste modo, podemos dizer que o diálogo com as partes interessadas vem evoluindo e ganhando importância no setor público. O relacionamento é um capital intangível, estratégico, e que precisa de gestão para gerar valor público.

Parte 2 - O desenvolvimento da legislação sob o aspecto do princípio da Publicidade

O objetivo desta segunda parte é mostrar que o relacionamento com o cidadão está totalmente atrelado ao desenvolvimento da legislação. A Constituição Federal, em seu artigo 37, determina que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”; e estabelece no § 1º que

a publicidade dos atos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos públicos deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, dela

² Relatório de Gestão é um documento sobre como a estratégia, a governança, o desempenho e as perspectivas de uma organização, no contexto de seu ambiente externo, levam à geração de valor em curto, médio e longo prazos. É a peça central da prestação de contas. (TCU, Brasília, 2020).

não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizem promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. (BRASIL, 1988).

Assim, é preciso compreender o sentido da palavra “publicidade”, pois não se trata de promoções ou ainda propaganda, e sim de iniciativas de caráter educativo, informativo ou de orientação social.

A Lei da Transparência, Lei Complementar nº 131 de 2009, esclarece que a transparência será assegurada mediante:

- I – Incentivo à participação popular e realização de audiências públicas, durante os processos de elaboração e discussão dos planos, lei de diretrizes orçamentárias e orçamentos;
- II – Liberação ao pleno conhecimento e acompanhamento da sociedade, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira, em meios eletrônicos de acesso público;
- III – Adoção de sistema integrado de administração financeira e controle, que atenda a padrão mínimo de qualidade estabelecido pelo Poder Executivo da União e ao disposto no art. 48-A. (BRASIL, 2009).

Como incentivar a participação popular e assegurar a transparência na prestação de contas? Mostraremos na próxima parte que a Metodologia da Relação de Relações Públicas (DREYER, 2021) pode ajudar a diagnosticar, planejar e avaliar este tipo de relação no setor público.

A Lei de Acesso à Informação, Lei nº 12.527 de 2011, em seu Art. 3º, estabelece que: “Os procedimentos previstos nesta Lei destinam-se a assegurar o direito fundamental de acesso à informação e devem ser executados em conformidade com os princípios básicos da administração pública e com as seguintes diretrizes”:

- I - observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
- II - divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
- III - utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
- IV - fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública;
- V - desenvolvimento do controle social da administração pública. (BRASIL, 2011).

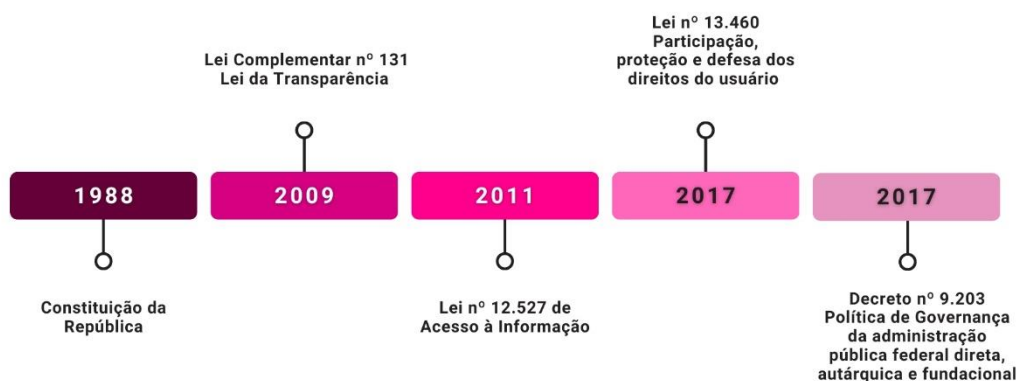
A Lei nº 13.460 de 2017 “dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública”. Em seu Art. 1º estabelece normas básicas para participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos prestados direta ou indiretamente pela administração pública. (BRASIL, 2017).

Embora seja “curioso constatar que a comunicação do serviço público ainda é, em muitos casos, interpretada como equivalente à publicidade e a uma condição de simples divulgação” (DUARTE E DUARTE, 2019, p. 58), é possível perceber que, ao longo dos anos, o desenvolvimento da legislação sob o aspecto do princípio da Publicidade vem dando cada vez mais importância para a participação do cidadão.

“A comunicação na área pública diz respeito à criação de formas de acesso e participação, à ampliação de redes sociais que permitam maior conexão entre os agentes públicos, os grupos de interesse e o cidadão, à consciência e ao exercício da cidadania” (DUARTE E DUARTE, 2019, p. 62).

O Decreto nº 9.203 de 2017 “dispõe sobre a Política de Governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”. Um dos princípios de governança para o setor público é a “equidade e participação”, e uma das diretrizes para a boa governança é “considerar os interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão”. (BRASIL, 2020; IIRC, 2014).

Figura 1: O desenvolvimento da legislação sob aspecto do princípio da Publicidade



Parte 3 - Relacionamento e interação para geração de valor público

Para compreender o papel fundamental do relacionamento e da interação para geração de valor público, é importante, inicialmente, esclarecer alguns conceitos. O primeiro deles é a própria relação e sua vinculação com interação.

Etimologicamente, a palavra relação deriva do latim “relatio”, com o sentido de ato de dar algo em troca. É um substantivo feminino que significa, entre outras definições, “aquilo que expressa semelhança: relação entre uma coisa e outra. Conexão existente entre duas grandezas, dois fenômenos: relação entre causa e efeito”. (DICIO, Dicionário Online de Português³).

O que caracteriza a relação é o grau de realidade dos termos relacionados. Duas coisas semelhantes são semelhantes em algo; é esse em algo que dá positividade concreta à relação. (SANTOS, 1966, p. 1184). A figura 2 demonstra a semelhança entre dois atores sociais, representados por um Conselho de Fiscalização Profissional e seus respectivos profissionais registrados. Embora o CFP tenha publicado três temas diferentes, apenas o tema 3 teve semelhança com a parte interessada.

Figura 2: Semelhança entre atores sociais



Dreyer (2019, 2021) propôs uma abordagem teórica e prática que fundamenta as relações e interações como princípios inerentes à existência das Relações Públicas, profissão que entendemos como responsável pela gestão dos relacionamentos. Segundo a autora (2021, p. 31), relações públicas é “a ciência que estuda e planeja *relações* de comunicação entre *atores sociais* com o propósito de construir uma boa *reputação*. Na prática, a maneira como cada ator social constrói essa relação muda de acordo com o *nível*

³ Dicio, Dicionário Online de Português. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/relacao/>. Acesso em 06/03/2023.

de interação planejado”. Dessa forma, do ponto de vista teórico, a teoria engloba aspectos da contemporaneidade e das ambiências digitais, pois é fundamentada em quatro causas que explicam a existência das Relações Públicas. As quatro causas são: (1) a relação – causa formal que explica a existência da atividade; (2) os atores sociais – causa material, que compreende de que são feitas as relações públicas; (3) a interação – causa eficiente, que trata do movimento e da mudança, isto é, da prática da profissão; e (4) a reputação – causa final, que é o propósito da atividade.

A relação se dá, na prática, por meio de níveis de interação entre os atores sociais. A autora (2021, p. 52) esclarece que “a interação é o que define a intensidade da relação” e propõe quatro níveis de interação como “formas gradativas, interconectadas e, muitas vezes, sobrepostas de efetivar relações de comunicação [...]”.

As interações ocorrem em diferentes níveis de intensidade e, quanto maior a intensidade, maior é a probabilidade de efetivar um relacionamento. Desta forma, o nível I de interação é aquele que tem como objetivo *informar* as partes interessadas. Este tipo de interação ocorre por meio do cumprimento das normas competentes (Leis, Instruções Normativas e Decisões Normativas, por exemplo), pois as organizações públicas têm o dever de ser transparentes e de informar à sociedade sobre a prestação de contas. Assim, o conteúdo que deve ser disponibilizado no Portal da Transparência e os canais de comunicação com a sociedade são exemplos que competem ao primeiro nível de interação.

O nível II de interação tem como objetivos *informar e comunicar*. É o momento em que as organizações públicas informam sobre a prestação de contas, e também demonstram preocupação com os resultados alcançados. Informar é parte do princípio da publicidade e do dever de transparência. Comunicar é demonstrar que, além de informar e cumprir com a legislação, há interesse em saber a opinião e o retorno daquilo que foi percebido pelas partes interessadas. É um avanço no diálogo, pois as organizações buscam começar a entender se, de fato, as iniciativas estão gerando resultado, procuram identificar necessidades, assim como temas relevantes, incluindo riscos e oportunidades. Para Wolton (2011, p. 11), “informar não é comunicar”. O autor (2011, p. 12) complementa que “a informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa”. Embora diferentes, informação e comunicação devem andar juntas. Wolton (2011, p. 13) diz que “devemos pensá-las em conjunto, a comunicação exigindo um tratamento um pouco mais complexo por dizer respeito às questões da relação, da

alteridade e do receptor”. É neste nível que as atividades são elaboradas de forma mais estratégica, isto é, o conteúdo é planejado com ações para chamar o cidadão para uma ação (clique, baixar, responder etc.). Além disso, “entender quais partes interessadas são impactadas pelas decisões e ações da organização pode mudar drasticamente a forma como a organização aborda suas estratégias de criação de valor”. (ECK; NEL, 2015).

O nível III de interação tem como objetivos *informar, comunicar e gerar oportunidades de participação* para os cidadãos. Neste nível, as organizações criam atividades e projetos com o intuito de buscar aproximação com as principais partes interessadas. São iniciativas planejadas desde o princípio para incentivar à participação popular e proporcionar uma experiência positiva para os cidadãos. Este nível vai diretamente ao encontro da Lei nº 13.460 de 2017, que “dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública”.

O nível IV de interação tem como principal objetivo *gerar vínculo* com as partes interessadas. Desse modo, as iniciativas já contemplaram, em algum momento, os níveis anteriores de informar, comunicar e gerar oportunidades de participação aos cidadãos. Para atingir este nível de interação com as partes interessadas, é fundamental que as organizações planejem ações de forma colaborativa, isto é, que proporcionem encontros, reuniões e grupos de trabalho incentivando o diálogo e a efetiva colaboração dos indivíduos. Os níveis III e IV, portanto, buscam uma aproximação maior com os cidadãos, pois gerar participação e vínculo são possibilidades de demonstrar a proposta de valor das organizações públicas para suas respectivas partes interessadas. É buscar mais do que resultado; é gerar valor e impacto.

A figura 3 ilustra os quatro níveis de interação direcionados para organizações públicas.

Figura 3 – Níveis de Interação



Os quatro níveis de interação são, portanto, estratégias de gestão do relacionamento para gerar valor público. Mas, o que é valor público? E ainda, como saber se, de fato, tais estratégias dos níveis de interação irão gerar valor público?

O conceito de valor no setor público se difere do setor privado. Neste último, o conceito está atrelado aos aspectos financeiros da organização e ao lucro. Conforme explica Volk et al “a criação de valor descreve a transformação de recursos em bens ou serviços de maior valor financeiro”. (VOLK et al, 2017, p. 22).

Já no setor público, criar valor público é oferecer respostas efetivas a necessidades ou demandas: a) que sejam politicamente desejadas (legitimidade); b) cuja propriedade seja coletiva; e c) que requeiram a geração de mudanças sociais (resultados) que modifiquem aspectos da sociedade. (MARTINS E MARINI, p. 56).

Gerar valor público é uma via de mão dupla. A organização precisa criar iniciativas e buscar saber a percepção das partes interessadas em relação às ações propostas. “A capacidade de uma organização de gerar valor para si mesma está relacionada ao valor que ela gera para outros. Isto acontece por meio de uma gama ampla de atividades, interações e relacionamentos, além de outros [...]”. (IIRC, 2014, p. 10).

O processo de geração de valor no setor público deve estar vinculado ao modelo de negócio da organização e aos capitais financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social e de relacionamento e natural. “O valor gerado por uma organização ao longo do tempo se manifesta por meio de acréscimos, decréscimos ou transformações de capitais causados por atividades e produtos”. (IIRC, 2014, p. 10).

Para saber se os níveis de interação irão gerar valor público é necessário identificar como os recursos estão sendo distribuídos nas iniciativas para as partes interessadas, e também avaliar e monitorar cada ação para saber não apenas os resultados, mas o impacto nas partes interessadas. Segundo Lopes e Grandi (2009, p. 405) “não basta apenas mensurar os resultados obtidos pela área, é preciso também demonstrar seu valor e sua contribuição para o negócio”. No caso das organizações públicas, a contribuição é para a sociedade. A gestão do relacionamento depende das iniciativas propostas pelas organizações e também da maneira como cada organização responde as demandas públicas.

Por fim, as reflexões deste artigo permitiram a proposição de uma cadeia de valor para o capital social e de relacionamento. A figura 4 demonstra como se dá o processo da cadeia de valor para geração de valor público e como a gestão contribui no processo. Assim, dentre os diversos capitais, o capital social e de relacionamento é distribuído nas iniciativas de comunicação e de relacionamento. Cada iniciativa deve ser planejada por meio da utilização de um ou mais níveis de interação, pois são estes níveis que ajudam a organização a estabelecer relações de proximidade e confiança com o cidadão. Para gerar valor, as iniciativas devem também ter objetivos claros de interação com as partes interessadas, ser monitoradas e avaliadas para que os resultados sejam constatados. Após a verificação dos resultados, é possível mensurar o impacto gerado.

Figura 4: Cadeia de Valor no Capital Social e de Relacionamento



Considerações finais

Este artigo refletiu sobre a gestão do relacionamento e a interação com o cidadão para geração de valor público. Inicialmente, conceituamos o relacionamento como capital intangível, pois este demanda investimento por parte da organização e diz respeito à interação entre os atores sociais.

Na segunda parte, apresentamos o desenvolvimento da legislação sob o aspecto do princípio da Publicidade, e demonstramos que a relação com as partes interessadas vem evoluindo nos últimos anos.

Na terceira parte, mostramos que a relação e a interação são estratégias fundamentais para gerar valor ao cidadão. Explicamos que a relação se dá por meio de níveis de interação e que tais níveis podem ajudar os gestores a criarem diferentes formas de participação com as partes interessadas. Revelamos que quanto mais as iniciativas estiverem próximas dos níveis III e IV, maior é a probabilidade de participação e vínculo com os cidadãos. Descrevemos também que os níveis de interação podem ajudar a organização a obter visibilidade nas plataformas digitais, legitimidade e credibilidade, conforme as ações que forem propostas.

Este estudo permitiu também a proposição de uma cadeia de valor para o capital social e de relacionamento. Esta cadeia de valor pode ajudar os gestores de comunicação na compreensão de que cada ação planejada deve ter seu objetivo de interação com as partes interessadas. Ademais, ela também pode contribuir para a obtenção de resultados e impacto para a sociedade.

Discorrer sobre a gestão do relacionamento e a interação com o cidadão para geração de valor público é um tema que merece ser mais aprofundado em estudos futuros. O avanço das tecnologias de comunicação e o protagonismo dos cidadãos nas plataformas digitais exigem mais atenção dos gestores no que tange às iniciativas de comunicação. Além disso, para cumprir com a legislação de forma eficaz, é necessário planejamento, alinhamento estratégico entre os objetivos da organização e os objetivos da comunicação, ações mais estratégicas e criativas que possibilitem uma participação mais efetiva dos cidadãos, e monitoramento contínuo. Os desafios ainda são muitos para a área de comunicação ser menos operacional e mais estratégica no setor público, para conseguir mensurar os resultados e para avaliar se, de fato, está gerando valor para os cidadãos e à sociedade.

Diante do que foi exposto, acreditamos que este artigo contribui para o avanço dos estudos em comunicação pública e também para a Administração Pública, visto que

discorre a respeito da gestão do relacionamento com as partes interessadas, tema que vem sendo tratado com ênfase nos atos normativos e que ainda é complexo do ponto de vista teórico e, sobretudo prático para as organizações públicas.

Referências

BRASIL. Constituição, 1988. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 07/03/2023.

BRASIL. Lei Complementar nº 131. Brasília: Senado Federal, 2009. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp131.htm. Acesso em 05/03/2023.

BRASIL. Lei nº 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em 05/03/2023.

BRASIL. Lei nº 13.460/2017 – Lei da participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em 04/03/2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de Governança Organizacional para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Edição 3: Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2020. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/governanca-no-setor-publico/publicacoes.htm>. Acesso em 25/03/2023.

BRASÍLIA: Decreto nº 9.203 de 2017. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em 20/03/2023

CALDAS, Sérgio Leal. Passivos Subjetivos: o lado obscuro da avaliação das empresas. In: ZANINI, Marco Tulio; MIGUELES, Carmen (Orgs). *Gestão Integrada de Ativos Intangíveis*: cultura, liderança, confiança, marca e reputação. São Paulo: Saraiva Uni, 2017. p. 81-113.

Dicio, *Dicionário Online de Português*. Disponível em:

<https://www.dicio.com.br/relacao/>. Acesso em 06/03/2023.

DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. *Ativos intangíveis*: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DREYER, Bianca Marder. *As relações e interações como princípios inerentes às relações públicas*: uma proposição teórica com diretrizes práticas para a disciplina. Tese

(Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2019.

DREYER, Bianca M. *Teoria e Prática de Relações Públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos*. São Paulo: Summus, 2021.

DREYER, Bianca M; TERRA, Carolina F. A interação em Relações Públicas: princípio essencial. In: CONGRESSO ALAIC, XVI, 2021. Buenos Aires, Argentina, 6 a 30 de setembro de 2022.

DUARTE, Jorge; DUARTE, Marcia Y. Serviço público, comunicação e cidadania. In: NASSAR, Paulo; MARETTI, Eduardo. (Orgs). *Comunicação pública: por uma prática mais republicana*. São Paulo: Aberje, 2019.

ECK, Claudelle V.; NEL, Charles. *Report Integrado: a ponta do iceberg*. Institute of Internal Auditors South Africa, 2015. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881F69B062FC016A59D1D72515F5&inline=1>. Acesso em 20/03/2023.

International Integrated Reporting Council. *A Estrutura Internacional para Relato Integrado*, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=FF80808162B159D10162D092940D1AE7&inline=1> Acesso em: 27/02/2023.

KARHAWI, I. De blogueira à influenciadora digital de moda e beleza: evolução e motivações da prática. In: SCHMITZ, D.; WAJNMAN, S. *A moda na mídia: produzindo costuras*. Curitiba: Appris, 2018. p. 137-154.

LOPES, Valéria.; Grandi, Guilherme. Avaliação, mensuração e valoração em relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org). *Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MARTINS, Humberto F.; MARINI, Caio. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. Publix Editora, 2010.

SAAD, Elizabeth. Comunicação organizacional contemporânea: o paradigma da digitalização. *Revista de Comunicação da FAPCOM*. São Paulo, v. 6, n. 12, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://fapcom.edu.br/revista/index.php/revista-paulus/article/view/631>. Acesso em 15/03/2023.

SANTOS, Mário Ferreira dos. *Dicionário de Filosofia e Ciências Culturais*, III volume. São Paulo: Matese, 1966.

TERRA, Carolina F. *Marcas influenciadoras digitais: como transformar organizações em produtoras de conteúdo digital*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Instrução Normativa TCU nº 84/2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/>. Acesso em 26/03/2023.

VOLK, S. C.; BERGER, K.; ZERFASS, A.; BISSWANGER, L.; FETZER, M.; KÖHLER, K.. *How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization*. Communication Insights, Issue 3. Leipzig, Germany: Academic Society for Management & Communication, 2017. Disponível em: www.academic-society.net

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011